درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عُمان كما يراها الموجهون الإداريون والمعلمون ومديرو تلك المدارس

The Application Degree of School Self Administration System and the Difficulties Facing This Application in Sultanate of Oman as perceived by Supervisors, Teachers, and Principals

إعداد

جمال سالم راشد الغافري

إشراف

الدكتور كايد محمد سلامة

حقل التخصص – الإدارة التربوية

2008/8/5م

درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عمُان كما يراها الموجهون الإداريون والمعلمون ومديرو تلك المدارس

إعداد

جمال بن سالم بن راشد الغافري

بكالوريوس تربية، تخصص فيزياء، 2000

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة تربوية في جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

وافق عليها

د. كايد محمد سلامة .... رئيساً ومشرفاً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

د. نواف موسى شطناوي .... عضواً

أستاذ مساعد في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

أ.د. عايد حمدان الهرش .... عضواً

أستاذ في تكنولوجيا التعليم، جامعة اليرموك

د. عمر محمد علي خصاونة .... عضواً

أستاذ مساعد في أصول التربية، جامعة اليرموك

تاريخ المناقشة

2008/7/28

الإهـــــــــــــــداء

إلى روح أبي الطاهرة... رمز الأصالة

إلى من صاغ حروف كلماتي الأولى... ونسج خيوط لفظي الأول...

مداد الحب ورمز التضحية والعطاء....

والدتي أطال الله في عمرها ومتعها بالصحة والعافية.

إلى رفيقة الدرب ومهجة القلب في هذه الحياة وريحانة الصبا والشباب... **زوجتي** الحبيبة

إلى رمز الطفولة والبراءة ورمز التضحية والكفاح... **أولادي الأعزاء**

إلى رمز الوفاء والمحبة الصادقة...

أخواني وأخواتي جميعاً.

إلى الذي يكبر في داخلي كما يكبر الحرف فوق هذه السطور...

إلى مهدي الأول ومسقط رأسي وجذور أجدادي ومن عشت فيه كل أيام طفولتي ... وحلم حياتي...

وطني الحبيب سلطنة عُمان

إلى أنشودة الفجر التي بُدئ معها للحياة تاريخ جديد بمشواري العلمي مدرستي (عزان بن قيس للبنين 11-12)....

إلى من لمست منهم كل العون والتشجيع طوال فترة دراستي خارج الوطن... إلى من لهم الفضل في توجيهي...

إلى كل طالب علم وباحث عن المعرفة والحقيقة لخدمة الإنسانية...

إلى كل من تمنى لي الخير، وأسهم في إنجاز هذا العمل من الزملاء والأصدقاء والأقارب... إلى كل من أحب...

أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

جمال بن سالم الغافري

شكـــر وتقديـــر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف خلق الله المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وبعد:

لا يسعني وأنا على مشارف الانتهاء من هذه الرسالة إلا أن أتوجه بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل إلى أستاذي المشرف الدكتور كايد محمد سلامة الذي كان لتوجيهاته القيمة الأثر الكبير في إخراج هذا الجهد العلمي إلى حيز الوجود، والذي منحني الكثير من وقته وخبرته وعلمه طوال فترة دراستي فجزاه الله عني خير الجزاء وأكثر من أمثاله لخدمة العلم والعلماء.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة، الأستاذ الدكتور عايد حمدان الهرش والدكتور نواف موسى شطناوي والدكتور عمر محمد علي خصاونة، على تفضلهم قراءة هذه الرسالة ومناقشتها بروحٍ علمية وموضوعية وإخراجها بشكل أفضل إلى حيز الوجود.

الشكر والتقدير أيضاً لأهلي الأعزاء الذين منحوني الثقة والعزم على السفر ومواصلة الدراسة خارج الوطن، وتقديم العون الدائم طوال فترة دراستي.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والاعتراف بالجميل إلى الكادر الإداري والتدريسي في مدرسة عزان بن قيس للبنين على ما قدموا لي طوال فترة دراستي من زمالة وجهود متواصلة لتسهيل مشواري العلمي.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للدكتور سالم بن سعيد البحري مدير عام المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة البريمي لما قدمه لي من جهد وتسهيل لإنجاز مهمتي.

الشكر والتقدير لكل من قدم لي العون أو المساعدة أثناء فترة دراستي سواء من جامعة اليرموك أو جامعة السلطان قابوس أو جامعة الإمارات العربية المتحدة أو جامعة صحار فلهم مني كل محبة، وإخلاص.

كما أقدم شكري وعظيم امتناني لعائلة الأخ إبراهيم أبو عابد في الأردن على ما قدموا لي طوال فترة دراستي، فجزأهم الله عني خير الجزاء.

وأخيراً أشكر كل من أسهم في إنجاز هذا العمل وإخراجه سواء من قريب أو بعيد ومن لم أذكرهم في هذه الصفحة فهم في الذاكرة والقلب.

الباحث

جمال بن سالم الغافري

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملحق **الصفحة**

الملخص

الغافري، جمال سالم، درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عُمان كما يراها الموجهون الإداريون والمعلمون ومديرو تلك المدارس، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 2008. (المشرف: د. كايد سلامة).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عُمان من وجهة نظر أفراد العينة (الموجهون الإداريون، ومديرو المدارس، والمعلمون)، تكّون مجتمع الدراسة من (22) مديراً ومديرة مدرسة، و(18) موجهاً وموجهة إدارية، ومن (1284) معلماً ومعلمة متواجدون في المدارس المطبقة لهذا النظام، وقام الباحث بتوزيع أداتي الدراسة على جميع الموجهين الإداريين ومديري المدارس المطبقة للنظام وبنسبة (100%)، وعلى عينة من المعلمين والمعلمات تكونت من (264) معلماً ومعلمة، وبنسبة (20%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد أعد الباحث استبانتين تكونت الاستبانة الأولى بصورتها النهائية بعد إجراء الصدق والثبات من (51) فقرة، توزعت على أربعة مجالات. أما الاستبانة الثانية فقد تكونت من خمسة أسئلة مفتوحة تدل على الصعوبات التي تواجه تطبيق كل مجال وبند في نظام الإدارة المدرسية الذاتية.

أظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنه عُمان جاء بدرجة متوسطة في جميع المجالات وفي الأداة ككل، حيث جاء مجال شؤون التعليم في المرتبة الأولى وبأعلى درجة تطبيق بلغ (3.79)، تلاه في المرتبة الثانية مجال شؤون الإشراف التربوي، وتلاه في المرتبة الثالثة مجال شؤون المشاريع والصيانة والخدمات، بينما جاء

في المرتبة الأخيرة مجال الشؤون الإدارية والمالية بمتوسط حسابي (3.28).

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنه عُمان تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات وفي الأداة ككل، وكانت الفروق لصالح الإناث، بينما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في مجال شؤون المشاريع والصيانة والخدمات، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الأداة ككل، باستثناء مجال شؤون التعليم، ولبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه، دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين فئة المؤهل ماجستير فأكثر وكل من فئتي المؤهل دبلوم وبكالوريوس، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الخبرة العملية والمسمى الوظيفي.

أظهرت كذلك النتائج وجود صعوبات كثيرة ومختلفة في جميع مجالات الإدارة المدرسية الذاتية، وكان عدم وجود دعم مالي أكثر إجابات أفراد العينة تكراراً، تلتها كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المدارس الذاتية، وقلة الكادر الإداري المتخصص.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية الذاتية، الموجهون الإداريون، مديرو المدارس، المعلمون، المدارس الذاتية.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمـــة:

شهد العالم تغيرات هائلة في مختلف جوانب الحياة، ومـــع دخـــول القـــرن الحـــادي والعشرين حدثت تحولات علمية وتكنولوجية وفكرية مذهلة، مما جعل من السهل الحصول على المعلومات وتبادلها بكل بساطة ويسر. ومن الجوانب التي تعرضت للتغيير، جانب الإدارة فـــي التربية والتعليم، بحيث لم تعد الإدارة المدرسية مجرد متلقٍ للأوامر التي تصدر من الأعلى لبدء الأعمال الإدارية والقرارات الداخلية، بل تطورت العملية التربوية بحيث أصبحت الإدارات ذاتية التصرف في أمورٍ عديدة.

يتزايد الإحساس يوماً بعد يوم بالأهمية القصوى التي تحتلها التربية في خطـــط التنميـــة الاقتصادية والتقدم الاجتماعي، كما يتزايد الشعور بأهميـــة الإدارة التربويـــة بـــصورة عامـــة باعتبارها القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وحسن توجيهها، والإدارة المدرسية بصورة خاصة، فهي الوحيدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية، ووظيفتها الرئيسة تهيئة الظروف، وتقـــديم الخدمات التي تساعد في تربية التلاميذ، وتعليمهم؛ رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم وتحقيـــق أهداف المجتمع (أحمد، 2006).

كما أن المنطلقات الحديثة للتربية والتعليم تدعو إلى تغيير إطـــار المدرســـة التقليـــدي وإطار الإدارة والتصرف والتمكين الإداري والعمل الذاتي. ولا شك أن الدور الذي يقوم به مدير المدرسة يتطلب منه الإلمام بالمتطلبات التربوية الواجب توافرها في كل مدخل مـــن مـــدخلات العملية التربوية، وأن يكون دوره فنياً وإدارياً وإنسانياً حتى يستطيع تحقيق الأهـــداف التربويـــة المتوخاة (أبو عاشور، 2002).

والجدير بالذكر أن للإدارة المدرسية وظيفة رئيسة وأساسية تسعى لتحقيقها وتسخر الجهود من أجل القيام بها على الوجه المنشود، ويقاس نجاح أي مدرسة بقدرتها على تحقيق هذه الوظيفة بفعالية وكفاءة، وتتمثل وظيفة الإدارة المدرسية في " تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم " (أحمد، 2001، ص24).

إن التطور الإداري يحتم على الإداري والجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم امتلاك كفايات فنية وإدارية وإنسانية، وأيضاً مواكبة التقدم والتجديد والبحث عن ما هو أجود لرفع مستوى التقدم الإداري وتقليل المشكلات الإدارية الناتجة عن المركزية في العمل .

مدرسة المستقبل هي وحدة مستقلة نسبياً تمارس التسيير الذاتي ضمن الاستراتيجيات والسياسات والأهداف العامة التي تضعها الدولة، وهي وحدة تعاونية، إنتاجيه، ثقافية، مجتمعية قائمة بذاتها، وتعتمد على البناء الذاتي القائم على القرارات التشاورية (الحريري، 2007).

وقد ذكر اللواتي (1992) أن أكثر المشكلات التي تواجه مدير المدرسة، هي التي تتعلق بالعمل الإداري والمعلمين والتلاميذ وأولياء أمورهم والبناء المدرسي.

إن مديري المدارس العربية والأجنبية يعانون من مشكلات كثيرة متعددة ومتفاوتة في درجة وجودها، وهي في أغلبها ناجمة عن السلطة التعليمية، الهيئة التدريسية، المباني المدرسية، الطلبة، المجتمع المحلي، والأمور الإدارية والمادية (العطشان، 1997). وقد ذكر العطشان أيضاً بأن تحديث الإدارة المدرسية يكون بتعزيز دور مدير المدرسة القيادي وذلك بإعطائه مزيداً من الصلاحيات التي تناسب حجم المسؤوليات والواجبات المطلوبة منه. وخاصة في جانب إجراءات العمل وسياساته، وجانب متطلبات العمل وظروفه المادية والمعنوية وهذا ربما قد يؤدي إلى ظهور صعوبات في إدارات المدارس الذاتية والتي منحت صلاحيات معينة.

إن التطور المتلاحق والسريع الذي تشهده شتى المجالات، وخاصة مجـالات التنميـة الاقتصادية والاجتماعية، وما يصاحب ذلك من تغيرات وتطورات مهمة في المعرفة الإنـسانية بما فيها الفكر الإداري، وتطور الأساليب التربوية الحديثة، التي تؤكد علـى ضـرورة التنميـة المتكاملة لشخصيات المتعلمين، وتنمية مهارات الإبداع، وقدرات التفكير العلمي لـديهم، الـذي بدوره أدى إلى زيادة حجم الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق التعليم وإدارته، فإن الأمـر يدعو إلى التحديث والتطوير المستمر للأنظمة التعليمية بصفة عامة، والإدارة المدرسية بـصفة خاصة. وقد أدى ذلك إلى ظهور عدة اتجاهات حديثة تناولت هذا الجانـب مـن أمثلتهـا، إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)، والإدارة بالأهداف (Management by Objectives)، وأيضا ظهر اتجاه الإدارة الذاتية للمدرسة (School-based)، والذي اعتبرته بعض الدول مدخلاً لتطوير سياستها التعليمية، وربما أعتبر من أبرز المـداخل الحديثـة التـي ظهرت في عالم الإدارة. "لقد أصبحت الإدارة الذاتية للمدرسة مدخلا أكثر تداولا علـى صـعيد الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكيـة (1995)، هولنـدا (1998)، سويـسرا(2000)، نيوزلندا (1997)، تشيلي (2000)، والمكسيك (2000)، وغيرها من الدول المتقدمة. ففي ظـل الإدارة الذاتية للمدرسة تصبح المدرسة هي وحدة الحكم الذاتي الأساسية بل ولها القدرة على حل مشكلاتها الخاصة بها، وكما تتمتع المدرسة بالاستقلالية المقرونة بالمساءلة" (العجمـي، 2008، ص128).

المشكلات الإدارية والصعوبات التي تواجه المدارس الحديثة اليوم، وخاصة المـدارس التي تضم الصفوف الحادي عشر والثاني عشر من التعليم، متنوعة ومختلفة، وتكاد تختلف مـن مدرسة إلى أخرى ومن منطقة إلى منطقة أخرى، وهنا يحتم على الميدان إيجاد الحلول السريعة دون الرجوع وبشكل يومي إلى الوزارة أو المديريات أو الجهات المسؤولة وتقليل المركزية. لذا

اتجهت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان لتذليل هذه الصعوبات والمشاكل الإدارية، بتطبيق هذا النظام ولأول مرة في مدارس السلطنة والذي أصدر بالقرار الوزاري الآنف ذكره، بمرحلته الأولى (وزارة التربية والتعليم، 2006، أ).

وقد اشتمل القرار الوزاري على عدة مجالات تندرج تحتها عـدة بنـود وصـلاحيات، ويمكن ذكر هذه المجالات كما جاء في نص القرار:

- أولاً: الشؤون الإدارية والمالية.
- ثانياً: شؤون الطلاب والامتحانات والأنشطة والتوجيه الإداري.
- ثالثاً: شؤون المشاريع والصيانة والخدمات.
- رابعاً: شؤون الإشراف التربوي.

يعتبر هذا المشروع التربوي الإداري من احدث المشاريع التي تنظمها وزارة التربية والتعليم خلال تطبيق مبادئ الانفتاح العلمي والإداري في ظل التطور العلمي الحديث الذي تشهده السلطنة وخاصة تطبيق نظام اللامركزية في إدارة المدارس، بحيث فتح هذا المشروع آفاق التصور الإداري على المدى البعيد في تحقيق طموحات وغايات إدارات المدارس، في تنفيذ الأهداف التربوية العامة على مستوى المدرسة، وذلك من خلال ما أتاحه هذا المشروع من صلاحيات وامتيازات لإدارة المدرسة في تحقيق تلك الأهداف على مختلف الجوانب لإدارة المدرسة بدون تقييد لحرية الإدارة في ممارسة مهامها من قبل المسؤولين في المستويات الإشرافية والإدارية في المنطقة التعليمية.

كذلك أتاح هذا المشروع آفاق التخطيط والتفكير المستقبلي لمدير المدرسة في تطوير الإدارة المدرسية بكل ما يتعلق بها(المبنى المدرسي ومرافقه المختلفة، الهيئة الإدارية والتدريسية، الامتحانات الفترية والفصلية، شؤون الطلاب، الأنشطة التربوية والثقافية، المجتمع

المحلي.... الخ)، وذلك من خلال خطة المدرسة الشاملة التي يسهم في إعدادها وتنظيمها وتخطيطها كل من له علاقة بإدارة المدرسة داخليا وخارجيا، حيث أن هذه الخطة تسعى لتحقيق الأهداف التربوية العامة على مستوى المدرسة، وأفكار هذا المشروع فتحت المجال لجميع المشتركين والمساهمين في إعداد خطة المدرسة على العمل بحرية تامة وعلى نطاق أوسع سواء كان داخل المدرسة أو خارجها وذلك لتوسيع نطاق اللامركزية في الإدارة المدرسية وفق الضوابط والقوانين الموضوعية لهذا المشروع. مما قد يؤدي ذلك إلى فتح مجالات كثيرة وازدواجية في تطبيق بنود ومجالات نظام الإدارة الذاتية في تلك المدارس وأيضا يحتاج هذا التطبيق إلى إداريين ومعلمين ذو خبرة وتدريب عالي لتحقيق الأهداف المرجوة، فهذا قد يؤدي إلى انخفاض درجة تطبيقه وربما الى ظهور صعوبات لدى إدارات المدارس الذاتية، لذا يجب معرفة هذا المستوى من التطبيق.

إن نجاح تطبيق أهداف هذا المشروع يعتمد على الثقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية والمنطقة التعليمية وأخذ الموافقة على تنفيذها، حيث يكون مدير المدرسة محل ثقة المسؤولين بالمنطقة التعليمية ودون تحيز لفئة أو لأخرى بما يخص العمل المدرسي.

ولذلك فإن مشروع الإدارة الذاتية يقوم على أساس التعاون البناء بين كل من وزارة التربية والتعليم ومديرياتها وإدارات المدارس في تحقيق الأهداف العامة للمشروع، حيث انه لا يمكن تحقيق هذه الأهداف إلا بالتواصل والتكامل بين هذه المؤسسات الحكومية الثلاث، وذلك وفق القوانين والنظم المعمول بها في هذا الشأن، ربما قد تكون هذه الثقة متذبذبة مما يؤثر على تطبيق هذا المشروع، وهذا بدوره يقلل من تحقيق الأهداف المرجوة منه، لذا يجب معرفة درجة تطبيق هذا المشروع والعمل على إيجاد الصعوبات التي تحد من العمل به.

ونظراً لأهمية مشروع تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية وتعدد فوائده، فقد أصبح من الضروري أن يلم به الإداري والمعلم والمشرف وتكون لديهم معرفة كافية بهذا النظام وأن نقف بجانبهم لاجتياز جميع الصعوبات والمشاكل التي يمر بها، وذلك حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقه. جاءت فكرة الإدارة المدرسية الذاتية لتخفف العبء عن الأنظمة المركزية في سلطنة عُمان، وتلقي جزءاً من الأعمال على كاهلها، وتعطي المدارس صلاحيات كانت يوماً من الخطوط الحمراء التي لا يمكن مناقشتها، فيصبح للمدرسة الذاتية الإدارة صلاحيات في مختلف المجالات، وبذلك فإن جزءاً كبيراً من الأعمال على وزارة التربية والمديريات التابعة لها يتناقص بشكل كبير جداً، ويصبح دور السلطة المركزية هو تحديد ما إذا كانت هذه المدرسة حققت الأهداف المنشودة أم لا، لكن قد تكون هذه الصلاحيات ذات طابع سلبي تؤثر على العمل الإداري، وتزيد ضغوط العمل عليه دون مساندات إدارية، وكادر إداري متخصص يعمل على رفع جودة العملية التعليمية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أدى الاهتمام بنظام الإدارة المدرسية الذاتية في سلطنة عُمان كبديل عن النظام التقليدي القائم على توجيه وإدارة المدارس عن طريق المديريات الممثلة للوزارة إلى ظهور قد يكون صعوبات ومشكلات مختلفة، واجهت إدارات المدارس بشتى مراحلها وبخاصة المراحل العليا من التعليم العام، ومدارس ما بعد التعليم الأساسي فيما يخص هذا النظام وعملية تطبيقه في الميدان التربوي، وقد تكون هذه الصعوبات متعلقة بفهم النظام واستيعابه، ومنها ما يتعلق بتنفيذه في الميدان، حيث يقع على عاتق إدارات المدارس التنفيذ الميداني له، ومنها ما هو متعلق بالصلاحيات المعطاة من قبل الوزارة، وبناء على ذلك يتوجب عليهم فهمه والإلمام بكل ما

صدر في ذلك عن نص القرار الوزاري، وهنا ربما تكمن احد هذه المشكلات والتي تقلل من تطبيق هذا القرار.

هناك متطلب أساسي لنجاح فكرة الإدارة الذاتية، ألا وهو أن تصبح الإدارة الذاتية ثقافة لجميع العاملين في المدرسة، من هيئة إدارية ومعلمين وتلاميذ، وكذلك للمعنيين خارج أسوار المدرسة، فإذا قل الاهتمام بنشر الوعي الثقافي عنه، قد يؤدي ذلك إلى التقليل من تطبيق هذا النظام في المؤسسات التعليمية، وظهور الكثير من الصعوبات وهذا لايمكن معرفته إلا بمعرفة درجة تطبيق كل بند من بنوده ومجالاته. إن فكرة المشاركة في اتخاذ القرار أمر لا يتقنه الكثيرون في مجتمعاتنا، ولا يتعلق الأمر بالتسلط بالرأي فقط، فقد يكون المدير مرحباً بأفكار الجميع، ومشاوراً لهم، ومراعياً لظروفهم وحاجاتهم أثناء اتخاذه للقرارات، لكنه يبقى هو من يتخذ جميع هذه القرارات، ويجد صعوبة بالغة في قبول عدم تمرير جميع القرارات عليه، ولو بالإطلاع عليها قبل تنفيذها مما قد يؤدي ذلك إلى وجود صعوبات في توظيف بنود القرار الوزاري والنظام المطروح ويقلل من درجات تطبيقه.

لم تكن المدارس الذاتية تجربة ناجحة دائماً، وقد يعود ذلك إلى أسباب مختلفة، ربما قد يكون في السلطة المركزية المصغرة حيث أن نقل السلطة إلى إدارات المدارس، قد تصبح عملية اتخاذ القرار محصورة في هيئة إدارية مصغرة تستحوذ على عملية اتخاذ القرار، أو تنحصر في شخصية المدير ذاته، الذي قد يكون سلطوياً يدير المدرسة بفردية تامة، وهنا تقع المدرسة الذاتية في نفس الخطأ الذي من أجله أنشأت، ألا وهو المركزية، وتظهر سلطة مركزية مصغرة، فيجد المعلمون والمتعلمون وأولياء الأمور أنفسهم بعيدين عن عملية اتخاذ القرار، وأن القرارات التي من المفترض أن يتحكموا في عملية تصميمها وإصدارها، يتم صياغتها مرة أخرى من جهة عليا، فتضحي حاجاتهم وأولوياتهم معرضة للإهمال والتجاهل، الأمر الذي قد يؤدي إلى ظهور

الصراع بين المدير والمعلمين، وبالتالي تفقد عملية الإصلاح والرفع من المستوى الإداري والتعليمي في المؤسسات التعليمية، وهذا بدوره يقلل من تطبيق النظام المستحدث ألا وهو نظام الإدارة المدرسية الذاتية ويوجد صعوبات كثيرة غير متوقعة.

لذا هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي تواجه هذا التطبيق في المدارس المطبقة له في سلطنة عُمان كما يراها الموجهون الإداريون والمعلمون ومديرو تلك المدارس. وستحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عمان من وجهة نظر أفراد العينة (الموجهون الإداريون، مديرو المدارس، المعلمون)؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في درجات استجابات أفراد العينة لتطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عمان تعزى لاختلاف متغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية والمؤهل العلمي؟

3- ما الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عمان من وجهة نظر أفراد العينة؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها تهدف إلى الكشف عن درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي تواجه هذا التطبيق في المدارس المطبقة له في سلطنة عُمان من وجهة نظر أفراد العينة.

كما أنها تتيح للباحثين والعاملين في الحقل التربوي فهم طبيعة نظام الإدارة المدرسية الذاتية والمشكلات التي يواجهها والحلول المترتبة على ذلك، وكما أن أهمية هذه الدراسة قد تستند إلى أهمية الفوائد المتعلقة بنظام الإدارة المدرسية الذاتية وما يترتب على تطبيق هذا النظام من رفع مستوى وكفاءة إدارات المدارس وتسهيل العمل الإداري والبعد عن الروتين وإعطاء بعض من الصلاحيات الإدارية داخل المدارس. إضافة إلى ذلك قد تساعد النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة فيما يلي :

- تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين والمشرفين والتربويين من خلال درجة تطبيق هذا النظام.
- تزويد الجهات المعنية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان بمعلومات عن الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية ودرجة تطبيقه.
- تعتبر هذه الدراسة إضافة إلى الدراسات السابقة في مجال الإدارة التربوية.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

- **الإدارة المدرسية الذاتية:** هي مجموعة من المهام والواجبات الملقاة على عاتق مدير المدرسة مع إعطائه مجموعة من الصلاحيات وذلك لتحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة والمجتمع والتي سيتم قياس درجة تطبيقها في هذه الدراسة من خلال استطلاع ارآء أفراد العينة لمدى تطبيق مجالات وبنود نظام الإدارة المدرسية الذاتية.
- **الصعوبات:** هي عوائق تقف أمام مدير المدرسة(معنوية أو مادية) تمنعه من تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة والمرسومة

والتي سيتم التعرف عليها في هذه الدراسة من خلال إجابة أفراد العينة للأسئلة المفتوحة.

- **الموجهون الإداريون:** المشرفون على المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية وتابعون لقسم التوجيه الإداري في المديريات التعليمية بسلطنة عمان.
- **المعلمون:** هم المعلمون المتواجدون في المدارس المطبقة لهذا النظام.
- المدرسة: هي مؤسسة تعليمية حكومية تابعة لوزارة التربية والتعليم ومطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية.
- **المدير:** هو ذلك الشخص المعين رسميا في المدارس الحكومية في سلطنة عُمان ليكون مسؤولاً عن جميع جوانب الأعمال الإدارية والفنية، وأيضاً عن تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والعمل به.
- **الإداري:** هو الموجه الإداري أو مدير المدرسة الذي يتواجد ويشرف على المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية.

محددات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على المحددات التالية:

1- جميع المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية في سلطنة عُمان خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2007 /2008م.

2- تم تطبيق هذه الدراسة على مديري المدارس والموجهين الإداريين والمعلمين في المدارس المطبقة لهذا النظام في سلطنة عُمان.

الفصل الثاني

الأدب النظري و الدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري السابق والدراسات السابقة التي أجريت حول هذا الموضوع. والتي تمكن الباحث من الوصول إليها من خلال اطلاعه على ملخصات رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه والبحوث المنشورة في الدوريات المختلفة، والاطلاع على قواعد البيانات المتوفرة في الجامعات الأردنية ودول أخرى.

أولا: الأدب النظري:

الاختلاف الذي نلاحظه اليوم بين مدرسة الجيل الجديد والمدرسة القديمة ماهو إلا نتاج للتوجه إلى صقل شخصية الطالب من كافة جوانبه دون النظر إليه متلقياً للمعرفة فقط، وهذا الاختلاف يحمل بين ثناياه تحديات متلاحقة ولايمكن للمدرسة أن تواكب هذا التسارع العلمي والتكنولوجي إلا إذا تمتعت بإدارة جيدة ومفتوحة على المجتمع المحلي، وهذا التطور السريع والعولمة والانفجار المعرفي يجب أن يواكبه تطور إداري، فأصبح من المؤكد أن تحسين الجودة التعليمية يتطلب الاهتمام بتنظيم المدرسة وإدارتها، ومن هنا كان التوجه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة في سلطنة عمان باعتبارها تمثل مدخلا للإصلاح الإداري في مجال التعليم، وذلك بصدور القرار الوزاري لتطبيق هذا النظام والعمل به، والذي يقضي بإعطاء إدارات المدارس بعضاً من الصلاحيات.

ويشمل القرار عدة مجالات تندرج تحتها عدة بنود يمكن ذكرها كالتالي (وزارة التربية والتعليم، 2006 ، أ):

أولاً: الشؤون الإدارية والمالية:

1- التعاقد بأجر مقطوع أو بالحصة مع معلمين للتدريس مؤقتاً بدلاً من معلمي المدرسة اللذين يحصلون على إجازات طويلة، على أن توفر تكلفة هذا التعاقد من حصة المدرسة من أرباح الجمعية التعاونية المدرسية.

2- منح الإجازات الطارئة لموظفي المدرسة وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية.

3- إصدار استشارات التحويل للمراكز الصحية، والرسائل الموجهة للشرطة لاستخراج رخص قيادة السيارات.

4- تعيين أحد الحاصلين على الشهادة العامة للتعليم العام للعمل بالجمعية التعاونية المدرسية نظير أجر شهري مقطوع يحدد وفق الأسس المعمول بها في هذا الشأن.

5- إجراء المناقلة بين بنود موازنة المدرسة من أرباح الجمعية التعاونية المدرسية، واستحداث بنود صرف جديدة عند الضرورة حسب ظروف المدرسة.

6- توقيع الشيكات الخاصة بالجمعية التعاونية المدرسية بالاشتراك مع أمين صندوق الجمعية.

7- مخاطبة البنوك لاستخراج دفتر الشيكات.

8- سحب نسبة الأرباح المقررة للطلبة المساهمين بالجمعية التعاونية المدرسية، وتوزيعها عليهم في نهاية العام الدراسي.

9- تخطي نسبة 5% من الحصة المقررة للمديرية أو الإدارة التعليمية من أرباح الجمعية التعاونية المدرسية، للصرف منها على احتياجات المدرسة.

10- المشاركة في وضع وتعديل بنود العقود التي تبرم مع الشركات التي تتعامل مع الجمعية التعاونية المدرسية، مع متابعة التزام هذه الشركات في تنفيـذ العقـود وإخطار الشركات بالملاحظات في هذا الشأن.

11- السماح للجمعية التعاونية المدرسية ببيع أدوات مدرسية، أو إضافة أي صـنف غذائي تراه مناسباً على أن يكون مطابقاً للمواصفات المقررة.

12- الترخيص للجمعية التعاونية المدرسية بممارسة عملها طوال اليوم الدراسي على ألا يتعارض ذلك مع سير العملية التعليمية.

13- الإسناد المباشر للشركات فيما يتعلق بنشاط الجمعية التعاونية المدرسية على أن يتم ذلك بالتنسيق مع دائرة الشؤون الإدارية والمالية بالمنطقـة وطبقـاً للـنظام المعمول بها.

14- متابعة انضباط شركات النظافة بالمدارس في تنفيذ التزامها، وتوجيه الملاحظات اللازمة إليها.

15- إعداد سندات صرف الكتب المدرسية، ومتابعة الاستلام من المخازن.

ثانياً: شؤون الطلاب والامتحانات والأنشطة والتوجيه الإداري:

1- تحويل الطلاب إلى المراكز الصحية لتوقيع الكشف الطبي علـيهم والحـصول على تقارير عن الحالة الصحية.

2- نقل الطلاب بين المدرسة والمدارس الحكومية الأخرى داخل المنطقة التعليمية، بعد التنسيق مع تلك المدارس، وإخطار المنطقة بذلك.

3- إجراء اللازم لتصحيح الأخطاء المادية التي قد تقع في أسماء الطلبة بناء على طلب أولياء الأمور ووفقاً للنظام المعمول به، مع إبلاغ المنطقة بذلك.

4- إصدار شهادات بدل فاقد لنتيجة أداء طالب للتسجيل بتعليم الكبار.

5- اتخاذ الإجراءات اللازمة لإعداد وطباعة ومراجعة الامتحانات الفترية والفصلية لصفوف المدرسة حسب الضوابط الصادرة من دائرة التقويم التربوي.

6- توجيه الدعوة إلى الشخصيات العامة لرعاية الاحتفالات والفعاليات التي تقيمها المدرسة حسب القواعد الصادرة في هذا الشأن.

7- تشكيل لجنة من المختصين بالمدرسة لإجازة النصوص المسرحية والشعرية حسب الضوابط التي يضعها قسم الأنشطة المدرسية بالمنطقة.

8- تنفيذ برنامج الرحلات المدرسية بالتنسيق مع الجهة التي تستهدفها الرحلة.

9- إقامة الأيام المفتوحة والاحتفالات والمناشط والمعارض وفقاً للضوابط المقررة في هذا الشأن، مع إخطار المنطقة بذلك.

10- مخاطبة محلات بيع النظارات لصرف النظارة الطبية وفق النظام المتبع.

11- إقامة المشاغل والدورات التدريبية للعاملين بالمدرسة.

12- رفع التوصيات للمنطقة بشأن نقل المعلمين والإداريين من المدرسة وإليها في ضوء ظروف واحتياجات المدرسة.

ثالثاً: شؤون المشاريع والصيانة والخدمات:

1- متابعة تنفيذ عقود الصيانة مع الشركات المتعاقدة، وتوجيه الملاحظات إليها مع مراعاة عدم تحميل الوزارة أي التزامات مالية إضافية.

2- تكليف المتخصصين بعمليات الصيانة البسيطة للمرافق المدرسية مثل الطلاء وكذلك القيام بإصلاح الأجهزة الكهربائية، وذلك خصما من موازنة المدرسة من أرباح الجمعية التعاونية المدرسية.

3- التنسيق مع شركات الحاسوب وقسم الحاسوب في المنطقة مباشرة لإجراء عمليات الصيانة والإصلاح لأجهزة الحاسوب .

4- تجديد عقود الحافلات المدرسية وفقاً للنظام المعمول به على ألا يترتب على ذلك أية التزامات مالية إضافية.

5- اعتماد كشوف وبطاقات الحافلات المدرسية.

6- اتخاذ إجراءات تركيب خط هاتف إضافي للمدرسة عند الضرورة شريطة تغطية الكلفة من أرباح الجمعية التعاونية.

7- التنسيق مع مشرفي المساكن لحل مشكلات الإسكان، والإشراف على المساكن في حالة وجودها بالمدرسة.

رابعاً: شؤون الإشراف التربوي:

1- أخذ رأي المعلمين الأوائل عند إعداد تقارير كفاية المعلمين.

2- إجراء مقابلات المعلمين المرشحين للعمل في المدرسة بالحصة أو بالأجر المقطوع، وذلك بالاشتراك مع المختصين بالمدرسة.

3- دعوة ذوي الخبرة والاختصاص لعقد الدورات التدريبية اللازمة للمعلمين بالمدرسة، وذلك بعد استشارة قسم التدريب بالمنطقة حول المدعوين.

مشروع الإدارة المدرسية الذاتية في سلطنة عمان(المديرية العامة للتربية والتعليم لمنطقة الباطنة جنوب، 2003):

تطورت مفاهيم التقويم حتى ظهر حديثاً المفهوم الشامل للتقويم الذي ينظر للمدرسة على أنها مؤسسة واحدة أو منظومة تلعب أدواراً مختلفة وتتفاعل فيها مجموعة من العناصر، ويؤثر فيها عدد من العوامل. هذه النظرة فرضت على التربويين أن يقوموا بتحقيق أهدافها ومدى كفاءة مدرسيها والعاملين فيها. فالتقويم الشامل يركز على مختلف جوانب المدرسة ومجالات عملها ويسعى في النهاية إلى الكشف عن جوانب القوة والضعف في المدرسة بحيث يؤدي ذلك إلى تطوير الأداء وتحسين جودة المخرجات إلى أقصى درجات الكفاءة والفاعلية.

وقد بدأ تطبيق هذه التجربة في منطقة الباطنة جنوب في عشرين مدرسة تمثل الجنسين والمراحل التعليمية المختلفة بما فيها التعليم الأساسي بحلقتيه كتجربة أولية، مع شمولية الولايات التابعة للمنطقة وجغرافية المكان. بدأت المدارس بممارسة صلاحياتها فعليا يوم الاثنين الموافق 2003/11/18م، تيمناً بمناسبة العيد الوطني الثالث والثلاثين المجيد، واعتمدت المدارس في تطبيق التجربة على وثائق الإدارة الذاتية التي أعدتها اللجنة في ذلك اليوم، وكانت صلاحياتها متعددة ومتنوعة تجمع بين النواحي الفنية والإدارية، ليتسنى لهذه المدارس تطبيق الأداة المصممة في التقويم، وقد رافقت هذه الأداة " مذكرة تفسيرية" لبنودها درءاً للازدواجية في الفهم والتقويم. وقد قامت اللجنة بدراسة الصلاحيات التي أعطيت للمدارس دراسة متأنية مع دوائر المديرية، وطرأت عليها تغيرات حتمتها المستجدات في الساحة التربوية، ولكن الصلاحيات التي تم منحها لتلك المدارس تعد عنصرا جوهريا من عناصر الإدارة الذاتية.

الأهداف الموضوعة تعتبر أساسا لتحقيق الغايات المطلوبة من هذا المشروع والذي تم صياغة أهدافه على النحو التالي:

1- تطوير التنظيم المدرسي في جميع مجالاته، وتعزيز مفهوم اللامركزية الإدارية.

2- تطوير دور مدير المدرسة في ضوء متطلبات الإدارة التربوية المدرسية الحديثة.

3- تحقيق النمو المهني للمديرين من خلال تدريبهم وتقويم أدائهم باستمرار.

4- تطوير دور المدرسة من صورته النمطية لتصبح مؤسسة أكثر مصداقية وثقة ومقدرة على تلبية احتياجات المجتمع المدرسي والمحلي.

5- تقليل العبء عن المديرية بما يتيح لها الاهتمام بتطوير الجوانب المختلفة للعملية التعليمية.

6- توظيف التكنولوجيا الحديثة لمصلحة انسيابية العمل بهذه المدرسة.

مر المشروع في منطقة الباطنة جنوب بعدة مراحل تم من خلالها تهيئة المدارس والمعلمين والكادر الإداري لاستقبال تطبيقه على الميدان التربوي والعينة المقصودة، وكانت مراحل تنفيذ المشروع كالتالي:

1- ولادة الفكرة تمت في العام الدراسي 2002/2001م حيث تم تحديد مجموعة من المدارس تعطى صلاحيات وفق ضوابط وآليات واضحة، يمارس فيها العمل التربوي لا مركزياً، ويشمل الجانب الإداري والفني، وذلك في إطار المؤسسة التعليمية(المدرسة) والجهات التي تتعامل معها.

2- تم تشكيل لجنتين: الأولى: لجنة رئيسة تُعنى بالتخطيط والإعداد التنظيمي للمشروع وتحديد الصلاحيات الممنوحة بالتنسيق مع الإدارة المعنية في المنطقة، والإشراف العام على المشروع والثانية: لجنة تعنى بالتقييم الخارجي وإعطاء المؤشرات لمدى النجاح من عدمه، مع توجيه المدارس المعنية لممارسة الصلاحيات الممنوحة وفق متطلبات العمل، مع حرية ممارسة الفرد لصلاحياته وفق الضوابط الموثقة.

3- عقدت سلسلة من الاجتماعات الدورية بين الفئات المستهدفة واللجان المشكلة حيث حددت الأطر العامة والضوابط المنظمة للعمل في حدود خطة مرنة وقابلة للتعديل.

4- نفذت مجموعة من المشاغل التدريبية لمديري المدارس والمعلمين الأوائل والطاقم الإداري، بهدف تمكينهم من ممارسة الصلاحيات وآليات التعامل معها.

5- صدرت مجموعة من النشرات والتوجيهات التربوية تخدم جانب العمل واعتبارها مرجعيات ومستندات للرجوع إليها كلما دعت الحاجة، وهي عهدة مستمدة ووثيقة معتمدة لدى المدرسة.

6- نفذت لجنة التقييم زيارة تنويرية للمدارس للاطمئنان على سير العمل فيها، وإعطاء التقييم المبدئي لأعمالها، وتزويدها بتغذية راجعة لمعطيات الزيارة كما وظفت في التقييم استمارات تقييميه تُعنى بالجانب الإداري والفني.

وبإشراف لجنة التقييم حسب المحاور الواردة في" دليل المشروع "، تم جمع البيانات والمعلومات للخروج بالنتائج المرجوة من خلال اللقاءات مع الهيئتين الفنية والإدارية والسجلات المدرسية المختلفة، والزيارات الصفية، والوقوف على المرافق المدرسية كالمكتبة، ومركز مصادر التعلم، والمختبر، وغرف الوسائل التعليمية، ونماذج الاختبارات، وسجلات القياس والتقويم. قدمت اللجنة في نهاية برنامج التقييم تقريرا شاملا تناول جميع الجوانب، وحسب محاور التقييم، والمقترحات والتوصيات والصعوبات ليتم معالجتها في العام القادم.

7- نفذ لقاء موسع ضم مديري مدارس المشروع، ومساعديهم، واللجان المشرفة: لمناقشة التقرير الذي اعد لتدارك الملاحظات وتبني جانب المقترحات والأخذ بالتوصيات كل فيما يخصه.

في إطار توجه الوزارة نحو تطوير مدخلاتها التعليمية وصولا إلى مخرجات ذات نوعية جيدة تواكب ما توصلت إليه الدول المتقدمة، تبنت الوزارة مشروع تقويم الأداء المدرسي

وتطويره والذي يهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة في الأداء المدرسي نظرا لما يرافقه من تحسين وتطوير في الممارسات التربوية والتعليمية. وحتى تستطيع أن تحقق المدارس ما تصبو إليه في إطار التطوير المستمر وتستطيع أن تدير نفسها ذاتيا، ارتأت الوزارة منحها بعض الصلاحيات الإدارية والمالية والتي حددت بالقرار الوزاري (2006/2) الصادر بتاريخ 2006/1/1 م، علما بأن هذا المشروع يطبق فقط في عينات محددة من المدارس التي تم تقويمها خارجيا في مشروع تقويم الأداء المدرسي في مختلف مناطق السلطنة على أن يعمم بالتدريج لبقية المدارس. ويهدف هذا المشروع إلى تعزيز دور المدرسة والعاملين بها والمستفيدين منها للقيام بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة للبرامج المقترحة لتطوير الأداء المدرسي، وتحقيق الجودة الشاملة في العمل التربوي وتخفيف الأعباء على المديريات العامة / الإدارات بالمناطق التعليمية (وزارة التربية والتعليم، 2006، ب).

مفهوم الإدارة المدرسية الذاتية:

عرف العجمي(2008، ص130) الإدارة الذاتية للمدرسة بأنها "إدارة مستقلة بذاتها لها حرية التصرف في إدارة شؤونها من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها".

كما عرفت أيضا على أنها تعديل أساسي في هيكلة الحكم وهي شكل من اللامركزية وتؤسس على اعتبار المدرسة وحدة أولية للتحسين، وهي تعتمد على إعادة توزيع سلطة اتخاذ القرار على اعتبار أنه الوسيلة الأساسية التي يمكن من خلالها أن تستثار التحسينات (Abu Duhou , 1999).

ومن هذه التعريفات ما نظر إليها على أنها استراتيجيه من أجل الإصلاح التربوي وذلك عن طريق نقل سلطة صنع القرار من الوحدات المركزية إلى موقع المدرسة وهي التي يتم بموجبها منح المديرين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور سيطرة كبيرة على العمليات التربوية وذلك عن طريق إعطائهم مسؤولية اتخاذ القرار فيما يتعلق بالميزانية وشؤون الموظفين والمناهج (Dorothy & Robert، 1995).

ويعرفها جازيل Gaziel المشار إليه في سلامة (2000، ص96) على أنها " مدخل إداري تعليمي يعزز الحكم الذاتي لأعضاء الإدارة المدرسية، ويوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستمرة، ومن خلال اللامركزية التي يعتمد عليها استخدام هذا المدخل، وتنتقل المدرسة من رقابة السلطات المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرار وتأسيس مهامها طبقا لظروفها واحتياجاتها، وبذلك يصبح أعضاء الإدارة المدرسية أكثر استقلالية ومسؤولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية والتنمية المهنية وتوزيع الموارد البشرية والمادية في المدرسة ".

أهداف ومرتكزات الإدارة المدرسية الذاتية:

يتضمن تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية أهداف كثيرة، وقد ذكر حسين (2006) بعض منها ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- إحداث تغيير جذري في عملية صنع القرار، والصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس وأعضاء المجتمع المدرسي وغيرهم.
- إعطاء المدارس مزيدا من الاستقلال الإداري والمالي وتحسين الخدمات التربوية.

- تعزيز وتحسين معنويات أعضاء المجتمع المدرسي ودافعيتهم للعمل من خلال تشجيعهم على العمل الجماعي .
- تحسين وتطوير نظام المحاسبية التعليمية حول استخدام وتوزيع الموارد البشرية والمادية.
- زيادة القدرة التنظيمية والفردية لأعضاء المدرسة.
- إعادة هيكل الإدارة المدرسية بشكل يسمح بمزيد من الحرية والاستقلال في صنع القرار، ودعم اتصالاتها بالآباء والمجتمع المحلي.
- جعل عملية التخطيط عملية مرنة ومستمرة تبدأ من المدرسة كوحدة مستقلة بذاتها، وتتم في ضوء ظروفها المادية والبشرية.

ترتكز الإدارة الذاتية للمدرسة على مفهومين أساسيين كما ذكرها شينغ (Cheng،1996)، وأيضا إبراهيم (1999) وهي:

1- شعور الإدارة بالملكية كمتطلب رئيسي لإصلاح المدرسة، ويعني ذلك أن الإصلاح الفعّال يعتمد على مشاركة كافة المعنيين بالتعليم على المستوى المدرسي في صنع القرار، أكثر من اعتماده على الأوامر الصادرة من السلطات المركزية.

2- يجب أن تعتبر المدرسة وحدة لصنع القرار، وهذا يتطلب منح الإدارة المدرسية مزيداً من السلطة والاستقلالية والحرية وتخصيص تمويلها بعيداً عن تحكم وسيطرة السلطات التعليمية المركزية.

إن عملية تنظيم الأقسام والوظائف ستكون غير ممكنة بدون التفويض، والـــذي يمكننـــا تعريفه على أنّه دفع السلطة إلى أسفل من الرئيس إلى المرؤوس. ويرجع ذلك إلى إن توزيـــع المسؤولية لقسم ما أو لوظيفة ما يسير عادة يداً بيد بتفويض سلطة كافية لضمان إنجاز الوظيفة.

ولكن بينما نستطيع تفويض السلطة، فإننا لا نستطيع تفويض المـــسؤولية. ويـــستطيع المدير أن يعهد بالمسؤولية إلى أحد مرؤوسيه، حيث إنّ معظم المديرين وكتّاب الإدارة متفقـــون على إن المدير يبقى مسؤولاً بشكل أساسي عن ضمان تنفيذ الوظيفة بطريقة صحيحة. وحيث أن المدير سيبقى مسؤولاً أساساً عن أداء الوظيفة، فإن تفويض السلطة يستلزم دائما وجود المساءلة Accountability (العلاق،2008).

نماذج لتطبيق الإدارة المدرسية الذاتية:

ومن الأمثلة والنماذج السابقة لتطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية كما ذكرها العجمـــي (2008) النموذج الأمريكي، والنموذج البريطاني.

أولاً: النموذج الأمريكي:

ينظر لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدرسة على صعيد معظم الولايات الأمريكيـــة باعتباره جهداً مبذولا لاستعادة المكانة العظيمة لمهنة التـــدريس والعمـــل الجمـــاعي والإداري وتحسين مكان العمل للمعلمين والمتعلمين. المناخ السائد في المدارس ذاتية الإدارة يكمـــن فـــي تركيز كافة الجهود المبذولة والقرارات الصادرة على دعم الهدف الرئيس لتلك المدارس وهـــو تقديم تعليم فعّال للتلميذ، إلا أنه أمكن إدراك حقيقتين أساسيتين أضفتا بظلالهمـــا علـــى المنـــاخ السائد فيها وهما:

- أنه ليس لدى الولايات المتحدة الأمريكية هيئة حكومية مركزية مسؤولة عن التحكم في مؤسسات التعليم في كل ولاية، بل إن لكل ولاية درجة كبيرة من التحكم في مؤسساتها التعليمية داخل حدودها؛ ومن ثم فلا توجد برامج موحدة أو مستوى جودة موحد.
- ظهور قانون التعليم الابتدائي والثانوي عام(2002) والمتضمن الدعوة للتعليم للجميع، وتركيزه على عمليات التقويم الذاتي والمساءلة لمستوى تحصيل التلاميذ.

ذكر العجمي إن تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في الولايات المتحدة يتباين من ولاية إلى أخرى، ولكن يبقى الهدف واحد وهو تجويد العملية التعليمية، كما أشار أيضاً إلى انه لم يكن من السهولة بمكان تحقيق المدارس ذاتية الإدارة لأهدافها، وإنما ثمة مقومات رئيسة للمناخ السائد بتلك المدارس لابد من تفعيلها لضمان تحقيق نظام الإدارة الذاتية للمدرسة لأهدافه.

ثانياً: النموذج البريطاني:

استكملت انجلترا حركة استقلال مدارسها وتدعيم الإدارة الذاتية لها؛ بصدور قانون الإصلاح التعليمي عام 1988م، والذي منح المدرسة مزيدا من الحرية والمرونة في اختيار مقرراتها الدراسية وتعيين معلميها وتدريبهم وتنفيذ مشروعاتها المختلفة، وقصر مهمة السلطات المحلية على التوجيه، ودون التدخل في الشؤون التنفيذية للمدرسة.

وذكر Rosalind المشار إليه في العجمي (2008)، قد أكد أن قانون الإصلاح التعليمي قد انتهج إستراتيجية ديمقراطية للإصلاح التربوي بشكل عام، ربطت بين الأهداف القومية والمناهج الدراسية ونظم الامتحانات واختيار التلاميذ للمدارس وفق صيغ جديدة وجريئة

للاستقلالية المدرسية، فبعد أن كانت المدارس مرتبطة ارتباطاً مباشــراً بالــسلطات التعليميــة المحلية، أصبحت تعمل تحت نظام إداري جديد، عرف باسم الإدارة المحلية للمدرســة Local Management of School.

وتتنوع المدارس ذاتية الإدارة بين النمط النهاري والنمط الداخلي الذي يهيئ الفرصــة لإقامة داخلية كاملة للتلاميذ بها، ويتم إدارة كل مدرسة من خلال مجلــس إدارة يتكــون مــن الرئيس ونائب الرئيس وعشرين عضواً يختارون بشكل أساسي، ويكون مجلس الإدارة مسؤولاً عن تعيين المدير.

وعلى ضوء الصلاحيات التي تتمتع بها المدارس الذاتية في المملكة المتحدة، كان مــن الطبيعي أن يطبق مبدأ المساءلة على جميع جوانب المنظومة التعليمية.

ثانيا: الدراسات السابقة

1. دراسات متعلقة في الإدارة المدرسية الذاتية وعملية صنع القرار:

أجرى العديد من الباحثين التربويين على المستوى العالمي الكثير من الدراســات فــي مجال الإدارة المدرسية، ولكن كانت الدراسات قليلة في مجال الإدارة المدرسية الذاتية نوعا ما. إن الجهود المبذولة من قبل الجهات المسؤولة عن الإدارة والتعليم في مجال الارتقاء بمــستوى الإدارة المدرسية بشكل عام والإدارة المدرسية الذاتية بشكل خاص، يلاحقــه ويواكبــه تزايــد التحديات المستقبلية العالمية والمجتمعية، وما يصاحبها من تغيرات في مجالات الحياة المختلفة أدى إلى زيادة العبء الملقى على كاهل الإدارة المدرسية الذاتية بحيث أصبحت مطالبة بالقيام بالعديد من الواجبات والمسؤوليات، مع تزامن إعطاء تلك الإدارات بعض الصلاحيات التي قــد

لا تتناسب مع الكم الكبير من هذه المهام والواجبات المطلوب تحقيقها وتنفيذها في الميدان التربوي والتعليمي.

ذكر في دراسة الشحي (2003) عن دراسة جامعة جنوب كاليفورنيا، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الظروف والعوامل التي يجب أن تتوفر في البيئة المدرسية من أجل تحقيق إنجاز عالٍ وأداء متميز من خلال تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استُخدم المنهج الوصفي، وقد طبقت الدراسة على أربعين (40) مدرسة في ثلاث عشرة (13) منطقة تعليمية في كل الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، واستراليا وتتميز هذه المدارس بأنها تطبق الإدارة الذاتية منذ حوالي أربع سنوات فأكثر.

تكونت عينة الدراسة من أربعمائة (400) شخص بحيث شملت المشرفين العموم ومساعديهم، ومديري المدارس، والمعلمين، وأولياء الأمور والطلاب. وتمثلت أداة الدراسة في أسلوب المقابلة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:أن تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة يتطلب إعادة بناء وتصميم جميع الجوانب التنظيمية في المدرسة وذلك من أجل إحداث التغيرات المنشودة، لابد أن يمتلك أفراد المجتمع المدرسي سلطة حقيقية للتصرف في أمور الميزانية والمناهج وشؤون الموظفين، وإن تفويض السلطة لا يكون فعلاً ما لم يتم وضع إستراتيجية تنص على تحقيق اللامركزية في ثلاثة مصادر أساسية ألا وهي:التنمية المهنية وتزويدهم بالتدريب الذي يمكّنهم من حل المشكلات وإدارة الأزمات، والمعلومات بحيث يتم توفير معلومات عن الطلاب ومعدلات الإنجاز، ونظام الحوافز.

دراسة برازر (Brazer,2001) هدفت إلى اختبار تطبيق نظام الإدارة الذاتية للمدرسة على المدارس الحكومية التابعة لمقاطعة الأمير ويليام بالولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة

الدراسة من أربع مدارس تمثلت في مدرستين للمرحلة الثانوية، ومدرسة إعدادية، وأخرى ابتدائية. وقد راعى الباحث عند اختياره لتلك المدارس أن تكون ممثلة للخصائص الديموغرافية للطلاب الدارسين في المقاطعة.

وتمثلت أداة الدراسة في استبانه طبقت على مديري المدارس والمعلمين العاملين في تلك المدارس كما قام الباحث أيضا بإجراء مقابلات معهم، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك اختلافا في تطبيق نظام الإدارة الذاتية من مدرسة لأخرى، كما أنَّ هناك اختلافا في طبيعة القرارات المتخذة في ضوء الإدارة الذاتية للمدرسة، فمثلا وجد أن مدرسة كونور(Connor) تمارس حرية اتخاذ القرار وبصورة كبيرة في المجال المتعلق بوضع الخطة المدرسية وتطويرها وتفعيلها، في حين أن مدرستي سنترال وايرهارت (Central &Earhart) تمارسان حرية اتخاذ القرارات بصورة واضحة في الجانب المتعلق بتطوير المناهج واختيار أساليب وطرق التدريس المختلفة، أما مدرسة ماديسون (Madison) فتمارس هذه الحرية بصورة كبيرة في المجال المتعلق بالميزانية المختلفة. كما أكدت الدراسة على أن نظام الإدارة الذاتية للمدرسة لن يكون فعّالاً وذا جدوى ما لم يتم منح المدرسة والأفراد المعنيين بصنع القرارات وتنفيذها المزيد من الحرية والسلطة والمسؤولية وهذا ينطبق على جميع المدارس موضع الدراسة.

جاءت دراسة كيمبر وتيدلي (Kemper & Teddlie ,2000) للكشف عن واقع تنفيذ نظام الإدارة الذاتية للمدرسة في المدارس الثانوية بولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك في مدارس مختلفة الأنماط. وقد طبق الباحثان دراستهما على ثلاثين (30) مدرسة تم اختيارها بطريقة عشوائية، وتمثلت عينة الدراسة في مديري المدارس والمشرفين العاملين بالمناطق التعليمية.

هذا ولقد استخدم الباحثان ثلاث طرق لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتتمثل في المقابلة، ومسح لآراء مديري المدارس وخاصة فيما يتعلق بموضوع إتاحة الفرصة للمعلمين المشاركة في تحمل مسؤولية المدرسة وتطبيق نظام الإدارة الذاتية، وتمثلت الطريقة الثالثة في قيام الباحثين بإجراء دراسة حالة لكل مدرسة من المدارس موضع الدراسة وذلك لتحديد الأسس التي تم في ضوئها اختيار تلك المدارس لتطبيق نظام الإدارة الذاتية فيها. وبتحليل البيانات والمعلومات توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يتمثل أهمها: إن درجة تطبيق نظام الإدارة الذاتية للمدرسة يعتمد على الدعم والمساندة التي تقدمها المناطق التعليمية للمدارس، كما أن المدارس التي أتاحت الفرصة لمعلميها المشاركة في عملية اختيار المناهج كان له دور كبير فيما يتعلق بإنجازات الطلاب في المجالات المختلفة، وأيضا وجد أن المدارس تستخدم طرقا متنوعة ومختلفة في عملية صنع القرار، ولا توجد هناك طريقة موحدة تتبعها المدارس أثناء قيامها بصنع القرارات المختلفة في موقع المدرسة، وجد أن مدارس المدن تتميز بوجود مستويات عالية للإدارة الذاتية للمدرسة إلا أنه بالمقابل توجد مشاركة ضعيفة من قبل المعلمين في تحمل مسؤولية صنع القرارات المختلفة.

هدفت دراسة سلامة (2000) إلى التعريف بأساسيات الإدارة الذاتية والفعالية المدرسية والوقوف على طبيعة العلاقة بين الإدارة الذاتية والفعالية المدرسية، كما هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مبررات تطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة المصرية والقيود على هذا التطبيق وكذلك الوقوف على واقع تطبيقات الإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من إنجلترا وأستراليا وهونج كونج، والوقوف على أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين هذه التطبيقات وتفسيرها في ضوء القوى والعوامل الثقافية، وأخيرا هدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى إجراءات مقترحة لتطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة المصرية وتحسين فعاليتها في ضوء نتائج

الدراسة المقارنة مع تحديد إمكانية تنفيذها بما يتفق وظروف البيئة المصرية ومعطياتها الثقافية، وقد استخدم الباحث أسلوب حل المشكلات لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

وأشارت الدراسة إلى أنّ من العوامل التي تدعو إلى تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس في جمهورية مصر العربية ما يتمثل في التجديد في السياسة التعليمية والتحول إلى الخصخصة والتوجه نحو اقتصاد السوق الحر، أما القيود التي تعيق تطبيق هذا النظام فتتمثل في التوازن المفقود بين المسؤوليات والسلطات المدرسية والاستمرارية في التبعية المركزية والبقاء على أرض البيروقراطية الحكومية والتعدد في أجهزة الرقابة على الأداء المدرسي.

هدفت دراسة نصير(2000) إلى التعرف على أثر الإدارة اللامركزية في تفويض الصلاحيات الفنية والإدارية والمالية لدى مديري المدارس الثانوية، كما هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين لهذه الصلاحيات. وقد تكّون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد الذكور منهم والإناث، وبلغ مجموعهم الكلي مئة وأربعة وسبعون فرداً حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم.

وكان من ابرز نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة الصلاحيات الفنية والإدارية والمالية من وجهة نظر مديري المدارس كانت كبيرة جدا، ويمكن ترتيب درجة الممارسة تنازليا: الصلاحيات المالية ثم الإدارية وأخيراً الفنية. وبينت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر اللامركزية في تفويض الصلاحيات باختلاف المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة، وذلك بالنسبة للمجالات الثلاثة وأيضا إدارة المدرسة.

أما دراسة إبراهيم (1999) فقد هدفت إلى الاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة صاحبة السبق والتوجه في تطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة الثانوية وذلك لتصميم السيناريو الابتكاري لإدارة المدرسة الثانوية بجمهورية مصر العربية حتى عام (2020)، والتعرف على

مدى إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية، وكذلك التعُرف على كيفية تفعيل دور الشراكة المجتمعية في إدارة وتمويل المدرسة الثانوية بجمهورية مصر العربية.

وفي إطار تحقيق هذه الأهداف اتبعت الدراسة أسلوب السيناريو، وتكونت عينة الدراسة من أساتذة الجامعات ومديري المراحل التعليمية ومديري المدارس وأولياء الأمـــور والمعلمـــين والتلاميذ ورجال الصحافة والإعلام وبعض أعضاء المجتمع المحلي البارزين.

وتمثلت أداة الدراسة في استبيان تم توجيهه إلى المديرين، والمعلمين، وأولياء الأمور والطلاب باعتبارهم المنتفعين من خدمة العملية التعليمية، بالإضافة إلى قيام الباحث باســتطلاع آراء الخبراء في الميدان وكذلك استطلاع رأي رجال الصحافة في مجالات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة بجمهورية مصر العربية حتى عام (2020).

وقد أظهرت الدراسة الميدانية عددا من النتائج من أبرزها: إن درجـــة تطبيـــق الإدارة الذاتية كان متوسطا، وكما لابد أن تكون المدرسة الثانوية وحدة تنظيمية مستقلة بذاتها تمويليـــاً وإدارياً دون التدخل المباشر من السلطات التعليمية أو المحلية، وقلة تفعيل خطوط الاتصال بين المدرسة الثانوية ومؤسسات المجتمع المحلي من حيث التمويل والتدريب والإشراف على البرامج الدراسية، وكما أن حق تمثيل المعلمين وأولياء الأمور وبعض الطلاب وأعضاء المجتمع المحلي في إدارة المدرسة قد لايذكر، بالإضافة إلى حق مشاركة مجلس إدارة المدرســـة فـــي تحـــسين المناهج الدراسية، وتقويم أداء الطلاب والمعلمين والأنشطة اللامنهجيه أو الصفية وتقـــويم أداء مدير المدرسة.

أجرى فيليبس (Phillips,1998) دراسة هدفت إلى تحديد مدى نجاح المـــدارس فـــي تحقيق المخرجات المتوقعة والمرجوة من تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، كما هدفت أيضا إلـــى

تقديم الأدلة التي تبرهن على أنّ نقل السلطة إلى موقع المدرسة يجعل المدرسة قادرةً على التصّرف في شؤونها والعمل باستقلالية وذاتية.

تكون مجتمع الدراسة من (169) مدرسة، أما عينة الدراسة فتمثلت في (30) مدرسة تم اختيارها بطريقة عشوائية، حيث تتميز هذه المدارس بأنها تعمل في ضوء نظام الإدارة الذاتية للمدرسة منذ خمس عشرة سنة، ولتحقيق أهداف الدراسة ولجمع البيانات والمعلومات اللازمة لذلك استخدم الباحث أسلوبين هما المقابلة والاستبيان.

وتوصلت الدراسة إلى أن جميع عينة الدراسة من المدارس تسعى إلى العمل نحو تحقيق المخرجات المتوقعة من الإدارة الذاتية للمدرسة بدرجة متوسطة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أنه بالرغم من أن المهام والأعمال المنوطة بالمدارس، والمطالبة بأدائها تعتبر مهام موحدة لجميع المدارس وأهدافها محددة، وتسعى لتحقيق مهمة أساسية ألا وهي تعليم الطلاب وتربيتهم، إلا أنه لوحظ أن الأساليب والوسائل والطرق والأنشطة المستخدمة لتحقيق هذه المهام والوصول إلى الأهداف المنشودة تختلف من مدرسة لأخرى، وتحدد من قبل المدرسة. كما أنّ المدرسة عندما تقوم باختيار الوسائل والطرق المناسبة لتوزيع مواردها المختلفة تضع في اعتبارها عدة عوامل تتمثل في الاحتياجات الخاصة لطلابها والمجتمع المحيط بها، وكذلك قدرات المعلمين وطاقاتهم واستعداداتهم بالإضافة إلى طبيعة هذه الموارد ومصادرها، الأمر الذي يقود إلى وجود اختلاف وتباين بين المدارس فيما يتعلق بتوزيع الموارد. وكل هذه الاختلافات تدل على أن المدارس تعمل على تسيير شؤونها والتصرف في أمورها وفقا لحاجاتها وخصائصها وظروفها وإمكاناتها الأمر الذي يجعلها تعمل باستقلالية وذاتية مما يتوجب وجود صلاحيات أكبر.

أما دراسة كرانستون (Cranston , 1998) فقد هدفت إلى الكشف عن أثر تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة على مديري المدارس، واستخدم الباحث أسلوب المقابلة لجمع البيانات

المتعلقة بالدراسة، وتكونت عينة الدراسة من ستة مديري مدارس (أربعة من الذكور، اثنتين من الإناث)، وكذلك اشتملت عينة الدراسة على أربعة مديرين للمناطق التعليمية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة كـان بتقـدير عالٍ وساعد على رفعة المدرسة، والسير بها نحو الأفضل خاصة وأن هذا النظام يؤكـد علـى تفويض السلطة للمدرسة لاتخاذ القرارات الخاصة بها، الأمر الذي يساعد على سرعة الإنجـاز في العمل، كما أشار مديرو المدارس إلى أن تطبيق هذا النظام جعل المعلمين وأولياء الأمـور أكثر ارتباطاً بالمدرسة وإخلاصاً لها.

وأكد مديرو المدارس على أن تطبيق هذا النظام كان له أثراً إيجابيا حيث منحهم فرصة التخطيط، وإدارة المدرسة، وتوزيع مصادرها ومواردها المتاحة وفقـا لخـصائص المدرسة وحاجات أفرادها، كما أنه ساعد على تحسين مخرجات العمليـة التعليميـة، وأدى إلـى رفـع المستوى التحصيلي للطلاب وتحسين طرق ووسائل التدريس المستخدمة من قبل المعلمين.

أجرى روبرتسون وبرجس (Robertson &Briggs,1996) دراسـة هـدفت إلـى توضيح وشرح المخرجات والنتائج المترتبة على تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في المـدارس. وقد قام الباحثان بتطبيق هذه الدراسة على اثنتين وعشرين مدرسة في أربـع منـاطق تعليميـة بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم اختيار هذه المدارس على أساس إنها تطبق الإدارة الذاتية للمدرسة.

تكونت عينة الدراسة من مديري المناطق التعليمية ونوابهم ومسؤولي المناهج وطـرق التدريس وموظفي الشؤون المالية، وعدد من موظفي المنطقة التعليمية. كما اشتملت العينة كذلك على مديري المدارس ومساعديهم وعدد من المعلمين مع مراعاة أنَّ البعض منهم أعضاء فـي مجلس إدارة المدرسة.

استخدم أسلوب المقابلة لجمع البيانات، بالإضافة إلى قيام الباحثين بتطبيق استبانه شملت جميع أفراد عينة الدراسة، حيث اشتملت على عدة أسئلة مختلفة تتعلق بجوانب متعددة مثل اتخاذ القرار، وثقافة المدرسة، واستراتيجيات عمليات التغيير، والسلوكيات الفردية، ونوعية المدارس، والصفات المميزة لها.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من بينها أن المدارس تتفاوت في عملية صنع القرارات بفعالية، حيث أن خمس عشرة مدرسة من بين الاثنتين والعشرين مدرسة واللاتي يمثلن عينة الدراسة، تتم فيها عملية صنع القرار بصورة فعّالة، الأمر الذي يدل على أن هناك اختلافا وتفاوتا في قدرة المدارس على استغلال السلطة الممنوحة لهم فيما يتعلق بعملية صنع القرارات الفعّالة.

كما أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أنه بالرغم من أن جميع عينة الدراسة من المدارس التي تتبنى الإدارة الذاتية، إلا أن هناك القليل من المدارس لديها القدرة على تطبيق استراتيجيات فعّالة وذات جدوى فيما يتعلق بعملية إحداث التغيرات المختلفة في المدرسة، وبينت نتائج الدراسة أنّ عملية صنع القرارات الفعالة تعتبر العامل الأساسي لإحداث التغيرات الايجابية داخل المدرسة، وبينت نتائج الدراسة أن تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة يمكن أن يؤدي إلى تحسين ثقافة المدرسة الأمر الذي يقود إلى تحسين نوعية القرار المتخذ. وقد أشار الباحثان في نهاية الدراسة إلى أن هناك نتيجة مهمة وأساسية تتمثل في أنّ تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس يعتبر آلية مهمة وذات إمكانات وفيرة ومتعددة تستطيع المدارس من خلالها إحداث التغيرات الايجابية والإصلاحات والتحسينات الفعّالة.

دراسة جاماج وسيبل وبارتردج (Gamage&Sipple&Partridg ,1996)

هدفت هذه الدراسة إلى التأكد والتحقق من وظائف المجالس المدرسية ومدى فعاليتها في ضوء الأهداف الموضوعية للإدارة الذاتية للمدرسة.

تكونت عينة الدراسة من (66) مدرسة تم اختيارها بطريقة عشوائية، وتمثلت في (24) مدرسة ثانوية و(42) مدرسة إعدادية. وقد استخدم الباحثون طريقتين لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة حيث قاموا بتطبيق نوعين من الاستبانات: الأولى تضمنت (27) سؤالا تم توزيعها على مديري المدارس ورؤساء المجالس المدرسية، والثانية تضمنت (19) سؤالا وتم توزيعها على أعضاء المجالس المدرسية فقط، وجاءت المقابلة كأداة ثانية لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالمدرسة.

ودلت نتائج الدراسة على أن المجالس المدرسية التي تعمل في ضوء الأهداف الموضوعة للإدارة الذاتية للمدرسة تؤدي عملها بشكل فعّال، كما أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن تغيير أدوار مديري المدارس والمصاحبة لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، انعكس بصورة إيجابية على المجالس المدرسية وتكوينها، حيث أصبحت المسؤولية مشتركة بين مديري المدارس وأعضاء المجالس وذلك فيما يتعلق بوضع الخطة العامة للمدرسة والجوانب الأخرى المتعلقة بالعملية.

أجرت ماهرة حويجان (1995) دراسة هدفت إلى معرفة درجة تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في الأردن وتكونت عينة الدراسة من مئة وخمسة (105) مديرين ومديرات، وتمثلت أداة الدراسة في استبانه مكونة من ستين (60) فقرة حيث تعبر كل فقرة عن درجة تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي.

وأشارت النتائج التي أسفرت عنها الدراسة إلى أن تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بنسبة 80% من عملهم الإداري، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق اللامركزية تعزى إلى جنس المدير ولصالح المديرين الذكور، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق اللامركزية تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة الإدارية لمدير المدرسة.

جاءت دراسة ماجواير (Maguire, 1994) لتحدد شروط تطبيق نظام الإدارة الذاتية للمدارس، حيث هدفت إلى التعرف على الظروف التي يتم بموجبها اعتبار تطبيق نظام الإدارة الذاتية للمدارس كبديل للنظم التقليدية للإدارة، كما هدفت إلى معرفة مدى مشاركة مديري المدارس والمعلمين في عملية اتخاذ القرارات التربوية التي لها تأثير على العمل المدرسي. وقد استخدم الباحث طريقتين لجمع المعلومات وهما المقابلة حيث أجرى الباحث مقابلات مع خمسة من مديري المدارس تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والطريقة الثانية هي الاستبانة حيث قام الباحث بتوزيع استبانه على مائتين وستة عشر معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقد دلت نتائج الدراسة على أن هناك ستة عوامل ضرورية لا بد من توافرها من أجل إنجاح تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس وتتمثل هذه العوامل في (توفر المال – الثقة – التدريب – المحاسبة – المشاركة في عملية اتخاذ القرار – مشاركة المجتمع المحلي)، كما دلت نتائج الدراسة على أن مديري المدارس والمعلمين لديهم رغبة قوية للمشاركة في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بتحديد الميزانية وتطوير المناهج وشؤون الموظفين.

تطرقت دراسة كووالسكي (Kowalski,1994) إلى التعرف على اعتقادات مديري المدارس حول الإدارة الذاتية للمدرسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة اشتملت على مائة وسبعين مدير مدرسة، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان مكون من ثماني عشرة فقرة تتعلق بالاعتقادات

المختلفة حول الإدارة الذاتية للمدرسة، كما تكونت عينة الدراسة من (238) مديرا ومديرة مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن مديري المدارس يؤيدون بصفة عامة فكرة تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة من أجل تعزيز الحكم الذاتي لأعضاء المجتمع المدرسي، كما أنهم يدعمون ويساندون المحاولات المختلفة والبرامج المتنوعة التي تؤدي إلى تفويض السلطة للمعلمين للمشاركة في عملية صنع القرارات المختلفة، وخاصة تلك المتعلقة ببرامج النمو المهني، كما أنهم يؤمنون بان تطبيق هذا النظام يسمح للمدارس بوضع السياسات والخطط والبرامج الخاصة بها والتي تميزها عن المدارس الأخرى، ويعتقد مديرو المدارس أن تفويض السلطة للمعلمين للمشاركة في صنع القرارات وإتاحة الفرصة لأفراد المجتمع المحلي للمشاركة في البرامج المدرسية وغير ذلك من المبادئ التي تنادي بها الإدارة الذاتية للمدرسة تعتبر عوامل أساسية وضرورية من أجل إعادة هيكلة المدرسة وإحداث الإصلاحات الفعّالة والبناءة، كما أنهم يؤمنون بالافتراض الذي تقوم عليه الإدارة الذاتية للمدرسة والذي يتمثل في أنّ عملية التغيير في النظام التعليمي من أجل التطوير لابد أن يبدأ ويحدث في موقع المدرسة، وأن مشاركة أفراد المجتمع المحلي تقود إلى دعم المدرسة ومساندتها وتقديم المساعدة لها في الظروف المختلفة التي تمر بها.

كما جاءت دراسة برنارد (Bernard ,1994) لتهدف إلى تحديد مدى تأثير تطبيق نظام الإدارة الذاتية للمدرسة على المدارس، حيث طبق الباحث دراسته على مدارس مختلفة تابعة لأربع ولايات في الولايات المتحدة الأمريكية وهي: ولاية فلوريدا، ولاية نيويورك، ولاية تكساس، وولاية واشنطن. وكان المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي، بالإضافة إلى ذلك قام الباحث بعرض تاريخي لكل ولاية من حيث بدء هذه الولايات بالأخذ بتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في نظامها التعليمي، وتمثلت أداة الدراسة الميدانية في استبانه قام الباحث

بتطبيقها على الإداريين، والمعلمين، وأولياء الأمور، والطلاب، كما قام الباحث بإجراء دراسة حالة لمدارس كل ولاية من الولايات الأربع وتوصلت نتائج دراسة الحالة إلى أن البرامج والأفكار التي تطبقها مدرسة ما لا تؤدي إلى نفس النتائج ولا يكون لها التأثير الفعّال عند تطبيقها في مدارس أخرى، ولا بد من إيجاد طرق جديدة ومتنوعة تعزز وتدعم العمل التعاوني، وعندما تتجه المناطق التعليمية والمدارس نحو إحداث أي تغيرات أو تعديلات في النظام التربوي والتعليمي لابد أن يوضع في الاعتبار عامل أساسي ومهم وله تأثير كبير على عملية التغيير ألا وهو ثقافة المدرسة، كما توصلت نتائج دراسة الحالة أيضاً إلى أنه من الصعب تحديد وقياس درجة نجاح كل مدرسة في تطبيق نظام الإدارة الذاتية للمدرسة، أو بمعنى آخر من الصعب المقارنة بين المدارس فيما يتعلق بمدى نجاحها في تطبيق الإدارة الذاتية وفي عملية صنع القرار وتفويض السلطة، وذلك لأن لكل مدرسة ثقافة خاصة بها تؤثر عليها، كما أنه لا توجد مدارس متشابهة في الخصائص والظروف والإمكانات حتى وإن وجدت في نطاق نفس المنطقة التعليمية.

دراسة فلورس (Flores, 1994) تحددت أهداف دراسته في مدى مشاركة المعلمين في الجوانب المختلفة المتعلقة بالإدارة الذاتية للمدرسة (التخطيط–اتخاذ القرار – الموازنة – تطوير المناهج – شؤون الموظفين – مساهمة المجتمع في شؤون المدرسة)، والتعرف على آراء مديري المدارس والمعلمين فيما يتعلق بمدى فاعلية تطبيق نظام الإدارة الذاتية للمدرسة ودوره في تطوير المدرسة وزيادة فعاليتها. وتمثلت أداة الدراسة في استبانه تم توزيعها على عينة مؤلفة من مديري ومديرات المدارس بالإضافة إلى المعلمين والمعلمات.

دلت نتائج الدراسة على أنَّ تطبيق نظام الإدارة الذاتية للمدرسة أفسح المجال للمعلمين المشاركة بصورة كبيرة وفعالة في العمليات الإدارية المختلفة، كما دلت النتائج أيضا على أن

درجة مشاركة معلمي المرحلة الابتدائية في برامج الإدارة الذاتية للمدرسة أكبــر مــن درجــة مشاركة معلمي المرحلة الإعدادية ودرجة مشاركة هؤلاء أكبر من درجــة مــشاركة معلمــي المرحلة الثانوية، وقد عزى المعلمون قلة مشاركتهم إلى ضيق الوقت لديهم.

كما دلت نتائج الدراسة أيضا على أن تطبيق نظام الإدارة الذاتية للمدرسة يؤدي إلــى تطوير المدرسة وزيادة فعاليتها وهذا من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، كما بينت نتائج الدراسة أن بعض المعلمين يكون لديهم عزوف عن المشاركة في برامج الإدارة الذاتية للمدرسة.

هدفت دراسة سزابو (Szabo, 1993) إلى تحديد اتجاهات مديري المدارس الثانويــة في ولاية كنتاكي بالولايات المتحدة الأمريكية نحو تطبيق نظام الإدارة الذاتية للمدارس، ومــدى فاعليته في إحداث تغييرات إيجابية في المدارس، وأثره على زيادة فاعلية المدرسة. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستخدام استبانه مكونة من عشرين (20) فقرة تم تطبيقها على مائة وعشرة (110) من مديري المدارس الثانوية بولاية كنتاكي.

قام الباحث من خلال هذه الدراسة بدراسة مدى تأثير تطبيــق نظــام الإدارة الذاتيــة للمدرسة على (مشاركة أولياء الأمور والمجتمع في شــؤون المدرســة- التحــصيل الدراســي للطالب- الجانب الأخلاقي لأعضاء هيئة التدريس- المناخ المدرســي – ميزانيــة المدرســة – الجانب الانفعالي للطلاب)، وأيضا قام الباحث بالمقارنة بين إجابات مديري المــدارس حــديثي الإدارة المدرسية ومديري المدارس ذوي الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، حيث دلت نتــائج الدراسة على إنه لا يوجد اختلاف بين اتجاهات مديري المدارس الجدد ومديري المدارس ذوي الخبرة نحو تطبيق نظام الإدارة الذاتية للمدارس، حيث أيد الجميع أهمية تطبيق هــذا المــدخل ودوره الكبير في زيادة فعالية المدارس وتطويرها. كما دلت نتائج الدراسة أيضاً على أن هناك

اختلاف بين فعالية المدارس التي تطبق نظام الإدارة الذاتية للمدرسة والتي لا تطبق هذا النظـام وذلك لصالح المدارس التي تطبق الإدارة الذاتية.

ومما يجدر ذكره أن الإدارة المدرسية الذاتية تمر بمشكلات كما ذكرها سلامة حسين في تحجيم عملية صنع القرار من مجموعة من المدرسين الذين لا توجد لديهم خبرة، وسير العمـل بنفس الأسلوب القديم الذي كان عليه من قبل تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، وأيـضا انـشغال الإدارة في توزيع الأدوار وإصدار القرارات دون أن يكون لديهم وقت كافٍ للتعامل مع قـضايا تطوير الأداء المدرسي.

2. دراسات متعلقة بصعوبات ومشكلات الإدارة المدرسية الذاتية:

أجرى العديد من الباحثين التربويين على المستوى العربـي والعـالمي الكثيـر مـن الدراسات في مجالات الإدارة المدرسية، تناولت دور مدير المدرسة وممارساته وواجباته فـي حين كان مجال المشكلات التي تواجه مديرو المدارس قليلةً نوعاً ما، أما بالنسبة لمجال الإدارة المدرسية الذاتية فلم يجد الباحث أية دراسات في محيطه تطرقت لهذا الموضوع، لذا قام الباحث بدراسة تناولت موضوع درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي تواجه هذا التطبيق في المدارس المطبقة له في سلطنة عُمان مـن وجهـة نظـر المـوجهين الإداريـين، والمعلمين، ومديري تلك المدارس، حتى يتسنى للقائمين على العملية التربوية الإطـلاع علـى درجة تطبيق النظام والصعوبات التي تواجه هذا التطبيق والعمل على إيجاد الحلول المناسبة له وإزالة هذه المعوقات.

أجرت الباحثة الحبسي (2007) دراسة بعنوان واقع تطبيق بعض مبادئ مـدخل الإدارة المفتوحة في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، وهدفت إلى التعرف على معوقات هـذا

التطبيق في تلك المدارس. وقد تألفت عينة الدراسة من (295) مديراً ومديرةً، و(190) مساعداً ومساعدةً، وقد توصلت الباحثة إلى أن أكثر هذه المبادئ تطبيقاً في الواقع الفعلي من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي ومساعديهم هو مبدأ فوق العمل حيث حصل على تقدير مرتفع ثم يليه مبدأ التمكين حيث حصل على تقدير مرتفع أيضا ثم يلي ذلك مبدأ المشاركة ثم الشفافية وأخيرا مبدأ المساءلة. وقد أوصت الباحثة بعدة اقتراحات منها منح المزيد من الصلاحيات لمديري ومديرات المدارس تتناسب مع المسؤوليات المكلفين بها.

وتؤكد دراسة الشحي (2003) أنَّه توجد مشكلات كثيرة حول الإدارة المدرسية والتي هدفت دراستها إلى أمكانية تطوير إدارة المدرسة الثانوية بسلطنة عُمان في ضوء مبادئ مدخل الإدارة الذاتية، وتمثلت هذه المشكلات في قلة اتخاذ القرارات من قبل إدارة المدرسة، وقلة المصادر المالية المعتمدة للمدرسة، وضعف العلاقة القائمة بين الإدارة المدرسية وكل من المعلمين والمديريات التعليمية والمجتمع المحلي.

يتضح من نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الإدارة المدرسية في سلطنة عمان تواجه العديد من المشكلات التي تؤثر على فعاليتها، فقد دلت نتائج هذه الدراسة على أن هذه المشكلات تتواجد بصورة كبيرة حيث أن أقل مشكلة والتي تختص بـ" قلة التزام المعلمين بنظم وقوانين المدرسة " حصلت على نسبة 58.3%، مما يعني أنها فوق المتوسط.

ووجد أن أكبر عدد من المشكلات كان متعلقاً بالمحور الخاص بعلاقة المعلمين بمدير المدرسة، وكانت أكثر المشكلات تكراراً هي " كثرة الأعمال الملقاة على عاتق المعلم "، إذ بلغت نسبة تكرارها 100%، ويلي ذلك المشكلات المتعلقة بمحور اتخاذ القرار حيث بلغ عدد المشكلات المتضمنة في هذا المحور خمس مشكلات، وتراوحت نسبة تواجدها من83.3% إلى 70%، ويتضح أن أكثر المشكلات تكراراً في هذا المحور هي "الحد من حرية المدير في اتخاذ

القرارات المتعلقة بالمدرسة"، وأقل المشكلات تكراراً هي " اتخاذ قرارات من قبل مديرية التربية والتعليم تتعلق بالمدرسة دون علم منها ومطالبتها بالتنفيذ ".

وقد تساوى كل من محور علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ومحور علاقة المدرسة بالمديرية التعليمية بالمنطقة فكان عدد المشكلات المتضمنة في كل منها ثلاثاً، ولكن اختلفت نسبة تكرار المشكلات، فكانت المشكلة التي حصلت على أعلى نسبة تكرار في محور علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي هي " ضعف متابعة أولياء الأمور لأبنائهم الطلبة "، حيث بلغت نسبة تكرارها 96.7%، بينما كانت أقل المشكلات تكراراً هي "عزوف أولياء الأمور عن حضور مجالس الآباء والأمهات والمشاركة فيها" وقد حصلت على نسبة 86.7%. أما أكثر المشكلات تكراراً في محور علاقة المدرسة بالمديرية التعليمية بالمنطقة فحصلت على نسبة 93.3% وكانت عبارة عن " غلبة الطابع الروتيني في إنجاز المعاملات الإدارية الخاصة بالمدرسة من قبل مديرية التربية والتعليم بالمنطقة ". وكانت أقل المشكلات تكراراً هي " ضعف الإتصال بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة " وحصلت على 7.61%.

وكان محور الميزانية أقل المحاور في عدد المشكلات، إذ بلغ عدد مشكلاته اثنتين، ولكن نسبة تكرار كل منهما عالية إذ تراوحت هذه النسبة من 96.6% وتتعلق بمشكلة " عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة " إلى 81.7% والمتعلقة بمشكلة " الحد من حرية المدير في التصرف ببنود الميزانية".

دراسة ديلاني (Delaney ,1997) والتي هدفت إلى قياس اختبار مدى إدراك مديري المدارس والمعلمين للعلاقة بين الإدارة الذاتية للمدرسة والإصلاح المدرسي حيث استخدم الباحث أسلوبي المقابلة والملاحظة لجمع البيانات، وتكونة عينة الدراسة من فئتين معلمين ومدراء مدارس. أشارت نتائج الدراسة إلى أن عينة الدراسة وخاصة المعلمين اجمعوا على أنَّ

نجاح العلاقة بين الإدارة الذاتية للمدرسة والإصلاح المدرسي يعتمد بالدرجة الأولى على مديري المدارس، وذكروا أن هناك صفات لابد من توافرها في مديري المدارس حتى يستطيعوا أن يوظفوا الإدارة الذاتية للمدرسة في عملية الإصلاح المدرسي، تتمثل هذه الصفات في قوة الشخصية، القدرة على صنع القرار، توافر المعرفة، القدرة على تحديد حاجات المدرسة بدقة، القدرة على تفويض السلطة بفعالية. وقد أشار الباحث في نهاية دراسته إلى أن هناك عوامل عديدة تؤثر على العلاقة بين الإدارة الذاتية للمدرسة والإصلاح المدرسي.

وفي دراسة فيلاث (Villott, 1993) التي أجريت بهدف تحديد الإيجابيات والسلبيات المترتبة على تطبيق نظام الإدارة الذاتية للمدرسة في عدد من المدارس الإبتدائية في كل من ولايتي ميسوري وكنساس بالولايات المتحدة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانه طبقتها الباحثة على عدد من مديري المناطق التعليمية والإداريين المسؤولين عن التعليم بالمرحلة الإبتدائية وعدد من مديري المدارس ومعلمي المرحلة الإبتدائية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة بجوانبها المختلفة المتعلقة بـ (الميزانية، مجلس المدرسة، المناهج، شؤون الموظفين، تطوير الموظفين) في المدارس موضع الدراسة كان في درجة المتوسط، وأوضح الإداريون من خلال إجاباتهم إلى أن هناك خططاً مستقبلية لتطبيق هذا النظام بصورة كبيرة، كما أشارت النتائج إلى أن من إيجابيات تطبيق هذا النظام إنّه أدى إلى تحقيق تجربة تعليمية أفضل للطلاب وساعد على تحسين مستوى التعليم في مدارسهم وصنع واتخاذ قرارات أفضل. أما السلبيات المتعلقة بتطبيق هذا المدخل تتمثل في كون هذا المدخل متطوراً ويختلف عن النموذج التقليدي الأمر الذي أدى بالأفراد القائمين على تطبيقه إلى مواجهة بعض الغموض مما أثّر على تطبيقه بشكل فعّال في المدارس موضع الدراسة.

كشفت دراسة معالي العبد الهادي والمسيلم (1992) عن إبراز أهـم إيجابيـات إنـشاء المناطق التعليمية خاصة في تسهيل دور الإدارة المدرسية بالإضافة لإبراز أهم سلبيات إنشائها، كما هدفت الدراسة إلى الوقوف على بعض المشكلات في علاقة إدارة المنطقة التعليمية بالإدارة المدرسية، وتقديم بعض الاقتراحات لتطوير دور المنطقـة التعليميـة فـي علاقتهـا بـالإدارة المدرسية. واشتملت عينة الدراسة على مئتي (200) فرد من إداريي مـدارس التعلـيم العـام (العاملين في مجال الإدارة من مديرين ومساعدين). قام الباحثان بتصميم استمارة ذات سـؤالين مفتوحين، حيث جاء السؤال الأول على النحو الآتي: ما أهم إيجابيات المناطق التعليميـة فـي رأيك؟، أما السؤال الثاني فقد كان نصه: ما أهم سلبيات المناطق التعليمية فـي رأيـك؟، ولقـد اختيرت طريقة الاستفتاء المفتوح من قبل الباحثين حتى تتاح فرصة أكبر لدى المستفتين للتعبير عن آرائهم بحرية دون إجبار للاختيار بين إجابات محددة وذلك لاعتبارات أهمها أنّ الدراسـة تهدف أساسا إلى تحديد الإيجابيات والسلبيات كما يعيشها إداريو المدارس في علاقتهم اليومية مع إدارات مناطقهم التعليمية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:لا زال دور مدراء المدارس ووكلائها مقيـداً فـي عملية اتخاذ القرارات، إنشاء المنطقة التعليمية سحب الكثير من صلاحيات مدراء المدارس.

وأخيراً حتى تنجح الأفكار الكبرى لإصلاح التعليم كتغيير أسلوب إدارة المدارس الى أسلوب الإدارة المستقلة، أو تغيير مسلمات التقويم القديمة والتي رسخت في مجتمعاتنا على مدى سنين طويلة، على التقويم البديل، يستلزم تدريب المديرين ومساعديهم والمعلمين على التركيز على الهدف من عملية الإصلاح، وتوجيههم دائما لوضع هذا الأمر نصب أعينهم، وليس قائمة القواعد المنصوص عليها، وإعطائهم حرية اكبر من ابتكار هذه القواعد بأنفسهم حسب حاجات

وظروف المتعلمين في مجتمعاتهم المحلية، وحسبما تمليه عملية الوصول إلى الهدف المنشود، وهو إصلاح وجودة التعليم والتي يمكن الاستفادة منها من القاعدة الذهبية هي أن قولبة التعليم، ووضع جميع المدارس، على اختلاف ظروفها وحاجاتها، في بوتقة واحدة، هي العقبة الرئيسية أمام الإصلاح التربوي (المجلس الأعلى للتعليم، 2006).

التعقيب على الدراسات السابقة:

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة تبين بأن أغلبية الدراسات العربية هي عبارة عن دراسات شاملة، تبحث في تطوير الإدارات التربوية بشكل عام من مختلف جوانبها، ولم تتطرق بشكل واضح إلى نظام الإدارة المدرسية الذاتية، وربما يرجع ذلك إلى حداثة هذا الموضوع. أما بالنسبة إلى الدراسات الأجنبية فهي دراسات متخصصة وأكثر عمقاً، حيث أنها تطرقت إلى أسس ومدخلات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية، وسلبيات وإيجابيات هذا النظام، والصلاحيات المعطاة لمدير المدرسة ولمجلس الإدارة، وأيضاً عملية صنع واتخاذ القرار ومشاركة المجتمع الداخلي والخارجي للمدرسة. ومهما كانت اهتمامات الدراسات العربية والأجنبية فهي جميعاً تصب في كيفية جعل نظام الإدارة المدرسية الذاتية أكثر كفاءة وفعالية.

وعليه فإن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة فيما يلي:

- أهمية الدراسة في هذا المجال. فقد أكدت الدراسات السابقة على أهمية البحث في مجال الإدارة المدرسية الذاتية، ونظراً لأهمية العملية التعليمية فإن دراسة نظام الإدارة المدرسية الذاتية تصبح ذات أهمية كبيرة.

- تحديد وبناء الأداة التي استخدمت لجمع البيانات الميدانية وتمثلت في استبانتين.

- تحديد المتغيرات التي قد تؤثر في عملية تقدير أفراد العينة لدرجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي تواجهها.

- كما يلاحظ أنّ الدراسات السابقة استخدمت مجتمع الدراسة والعينة من فئات مختلفة ومتعددة لتحديد نتائج الدراسة مثل دراسة فيلات (Villot، 1993) شملت مديري المناطق التعليمية والإداريين المسؤولين عن التعليم، وعدد من مديري المدارس والمعلمين، أيضاً دراسة كيمبر وتيدلي (Kemper & Teddlie، 2000) تمثلت العينة في مديري المدارس والمشرفين والعاملين

بالمناطق التعليمية. لذلك أخذت هذه الدراسة ثلاث فئات هم الموجهـون الإداريـون ومـديرو المدارس المطبقة لهذا النظام وأيضاً المعلمون المتواجدون في تلك المدارس.

تناولت هذه الدراسة درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عمان، ومن خلال إطلاع الباحث على الدوريات التربوية الصادرة باللغتين العربية والإنجليزية، والمصادر التربوية الأخرى، ورسائل الماجستير والدكتوراه المتوافرة في جامعة اليرموك والجامعة الأردنية وجامعة الإمارات العربية المتحدة وجامعة السلطان قابوس ومكتبات وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، لم يعثر الباحث على دراسات عربية سابقة تناولت هذه الموضوع في سلطنة عمان.

تفاوتت نتائج الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، حيث وجد الباحث أن الدراسات تناولت الإدارة الذاتية من جوانب معينة، لكن هذه الدراسة قد اشتملت على جميع الجوانب الإدارية والتعليمية وفي مجالات مختلفة، وهي مجال الشؤون الإدارية والمالية، ومجال شؤون التعليم، ومجال الصيانة والخدمات والمشاريع، ومجال الإشراف التربوي.

ومن الدراسات السابقة أيضاً نخلص إلى أن معظم الدراسات لم تذكر وبشكل مفصل وواضح عن مشكلات وصعوبات الإدارة المدرسية الذاتية وإنما تم ذكرها بشكل بسيط، لذا جاءت هذه الدراسة لتكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق هذا النظام في سلطنة عُمان ودرجة تطبيقه.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات الخاصة بالدراسة الحالية من حيث وصف مجتمع الدراسة، وعينتها، ووصفاً للأداة المستخدمة فيها من حيث تصميمها وصدقها وثباتها وإجراءات تطبيقها، وتحديد أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة لأسئلة الدراسة.

منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي في الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم جمع البيانات حول درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي تواجه هذا التطبيق في مدارس سلطنة عمان والمطبقة لهذا النظام وعددها (22) مدرسة (ملحق رقم1)، من خلال استبانتين تم توزيعها على الموجهين الإداريين ومديري تلك المدارس وعينة من معلميها.

مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من ثلاث فئات شملت جميع مديري ومديرات المدارس، والمعلمين والمعلمات، والموجهين الإداريين المشرفين على المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، والتي تمثلها إحدى عشرة منطقة تعليمية بالسلطنة هي (محافظة مسقط، منطقة الداخلية، منطقة الباطنة جنوب، منطقة الباطنة شمال محافظة البريمي، منطقة الظاهرة، منطقة الشرقية شمال، منطقة الشرقية جنوب، محافظة ظفار، محافظة مسندم، المنطقة الوسطى)، في العام الدراسي 2008/2007 م، ويبلغ العدد الكلي لمديري ومديرات المدارس المطبقة للنظام (22) مديراً ومديرة، ومن (1284) معلماً ومعلمة،

وأيضا من (١٨) موجهاً وموجهة إدارية، وذلك وفقاً للكتاب السنوي الإحصائي لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨م، ويبين الجدول رقم (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة في المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية حسب الجنس والمنطقة التعليمية.

جدول رقم (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة في المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية حسب الجنس والمنطقة التعليمية والمسمى الوظيفي

المنطقة التعليمية	مديرو المدارس		المعلمون		الموجهون الإداريون	
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
محافظة مسقط	١	١	٦٥	٨٢	٢	١
الباطنة شمال	١	١	٧٣	٦٧	١	-
الباطنة جنوب	١	١	٤١	٦١	٢	-
الداخلية	١	١	٦٣	٦١	١	-
الشرقية جنوب	١	١	٣٣	٦٤	١	-
الشرقية شمال	١	١	٣٩	٥٧	١	-
محافظة البريمي	١	١	٦٧	٦٢	٢	-
الظاهرة	١	١	٥٠	٥٥	-	٢
ظفار	١	١	٦٠	٦٩	٢	-
الوسطى	٢	٠	٧٣	٠	٢	-

مسندم	1	1	56	76	1	-
المجموع	12	10	620	664	15	3

عينة الدراسة

تم اختيار جميع المناطق التعليمية في سلطنة عمان كعينة للدراسة وذلك نظراً للأسباب التالية:

- قلة المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية في كل منطقة تعليمية وطبقاً للقرار الوزاري الصادر في ذلك.
- على الرغم من أن بعض المحافظات والمناطق متباعدة الأطراف لكن الباحث أصر على أن تكون العينة الممثلة في جميع مناطق السلطنة، وذلك لأن العديد من الدراسات التي أجريت في السلطة لاحظ فيها ندرة تناول المناطق البعيدة من قبل الباحثين، ولربما يرجع ذلك إلى موقعها الجغرافي.
- أراد الباحث أن يجمع أكبر قدر ممكن من وجهات نظر الإداريين في الميدان التربوي، والذين هم لامسو الواقع والقسم الإداري في هذا النظام.

وبناءً على ما سبق ذكره تألفت عينة الدراسة من (304) فرداً، منهم (22) مديرا ومديرة مدرسة، و(18) موجها وموجهة إدارية، و(264) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية وتم استعادة (300) استبانة كما هو مبين كالتالي:

أولاً: فئة مديري ومديرات المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية:

بلغ حجم عينة الدراسة (22) مديراً ومديرة، أي بنسبة (100%) من مجتمع الدراسة، منهم (12) مديراً و(10) مديرات، وقد استردت جميع الاستبانات الموزعة والبالغ عددها (22) استبانة، وكانت جميعها صالحة للتحليل.

ثانياً: فئة المعلمين والمعلمات:

بلغ حجم عينة الدراسة من هذه الفئة (264) معلماً ومعلمة، أي بنسبة (20%) تقريباً من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع (264) استبانة على (144) معلماً و(120) معلمة، وقد استردت (260) استبانة، وكانت كلها صالحة للتحليل.

ثالثاً: فئة الموجهين الإداريين:

بلغ حجم عينة الدراسة من هذه الفئة (18) موجهاً وموجهة إدارية، أي بنسبة (100%) من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع (18) استبانة على (15) موجهاً و(3) موجهات، وقد استردت جميعها، وكانت كلها صالحة للتحليل.

أداتا الدراسة

تمثلت أدتا الدراسة في استبانتين أعدهما الباحث للتّعرف على درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عُمان من وجهة نظر الموجهين الإداريين والمعلمين ومديري تلك المدارس.

ويأتي اختيار الباحث للاستبانة كأداة لدراسته، لكون هذا النوع من الأدوات الذي يتفق مع طبيعة الدراسات الوصفية، كما أنه يمكن من خلالها الحصول على إجابات محددة يتسنى التعبير عنها كمياً، هذا وقد تم إعداد الاستبانتين وتطويرهما وفقاً للإجراءات المنهجية الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بنظام الإدارة المدرسية الذاتية وتحليله.
2. الاستعانة بالدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
3. الإطلاع على اللائحة التنظيمية والمذكرة التفسيرية بشأن تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والصادرة بتاريخ 2006/1/1م، بالقرار الوزاري رقم (2006/2)، والمعمول به في الوقت الحالي في المدارس المطبقة للنّظام بالسلطنة، والتي تتضمن الصلاحيات المعطاة لمدير المدرسة والسلطات المخولة له من قبل وزارة التربية والتعليم بالإضافة إلى مهامه السابقة.
4. الاستفادة من آراء المشرف على الرسالة والمحكمين للأداتين.
5. الخبرة الإدارية للباحث والذي واكب النظام من بدءِ صدوره، وأيضاً عمله في إحدى مدارس السلطنة المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية.

الأداتان في صورتهما النهائية

بناءً على المصادر الآنفة الذكر، قام الباحث بتحديد المحاور الرئيسية لنظام الإدارة المدرسية الذاتية، وصاغها في عبارات واضحة ومحددة، بحيث تمثل الإجراءات المختلفة التي تعبر عن كل مجال بشكل يتفق مع طبيعة المشكلة موضوع الدراسة.

هذا وتكونت الاستبانة الأولى في صورتها الأولية (ملحق رقم 2) من (38) فقرة موزعة على أربع مجالات رئيسية، أما الاستبانة الثانية فتكونت من خمسة أسئلة مفتوحة. وبعد أن تم تحكيم الاستبانة وأصبحت في صورتها النهائية، تكونت الاستبانة الأولى من (51) فقرة موزعة على نفس المجالات ويوضحها الجدول رقم (2)، أما الاستبانة الثانية لم تتغير.

جدول رقم (2)

محاور الاستبانة في صيغتها النهائية

م	المجالات	عدد الفقرات	ترتيب الفقرات في الاستبانة
1	الشؤون الإدارية والمالية.	22	22-1
2	شؤون الطلاب والامتحانات والأنشطة والتوجيه الإداري.	17	39-23
3	شؤون المشاريع والصيانة والخدمات.	8	47-40
4	شؤون الإشراف التربوي	4	51-48

صدق أداتي الدراسة

اعتمد الباحث في التحقق من صدق الاستبانتين على صدق المحكمين (الصدق الظاهري)، ولهذا الغرض تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص.

هذا وتألفت لجنة المحكمين من اثني عشر محكماً (ملحق رقم 3) موزعين كالآتي:

1. محكم واحد من وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
2. خمسة محكمين من أساتذة كلية التربية بجامعة اليرموك في المملكة الأردنية الهاشمية.
3. أربعة محكمين من كلية التربية بجامعة الإمارات العربية المتحدة.
4. محكم واحد من كلية التربية بجامعة صحار بسلطنة عُمان.
5. محكم واحد من كلية التربية بجامعة السلطان قابوس.

وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم وتدوين ملاحظاتهم والحكم على الاستبانتين من حيث مدى ارتباط الفقرات وانتمائها للمحور الذي تندرج تحته، ودرجة ملاءمة الفقرات لقياس ما وضعت لقياسه ووضوحها وملاءمة صياغتها اللغوية، وكذلك طلب منهم إضافة ما يرونه مناسباً على فقرات الاستبانتين، وحذف ما هو غير مناسب، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين قام الباحث بإجراء التعديلات على الاستبانتين وإخراجها بصورتها النهائية (ملحق رقم 4).

ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الأداة فقد تم حساب معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا حيث بلغت قيمته للأداة ككل (0.93)، واعتبرت هذه النسب مقبولة لغايات هذه الدراسة والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات وللأداة ككل

المجال	الاتساق الداخلي
الشؤون الإدارية والمالية	0.85
شؤون التعليم	0.85
شؤون المشاريع والصيانة والخدمات	0.83
شؤون الإشراف التربوي	0.70
الأداة ككل	0.93

ويتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

1. أن معاملات الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانتين تراوحت ما بين (0.70 و0.85)، وتعتبر هذه القيم جيدة، وتدل على أن كل محور من محاور الاستبانة متسق داخلياً إلى درجة معقولة.
2. إن الاتساق الداخلي للاستبانة ككل مرتفع جداً حيث بلغ 0.93.

ومما سبق يمكن القول بأن أداتا الدراسة تتمتعان بدلالات صدق ظاهري وثبات، تبرران استخدامهما لأغراض الدراسة.

إجراءات الدراسة

بعد أن تم إخراج الاستبانتين في صورتهما النهائية والتأكد من صدقهما وثباتهما تمت مخاطبة المكتب الفني للدراسات والتطوير بوزارة التربية والتعليم (ملحق رقم 5)، والذي قام بدوره بمخاطبات مديريات التربية والتعليم بالمناطق الإحدى عشرة (ملحق رقم 6)، وذلك

لتسهيل إجراءات تطبيق الدراسة ومهمة الباحث، وبدورها قامت مديرات التربية والتعليم بالمناطق التعليمية بمخاطبة المدارس المعنية في هذا الشأن.

وقد استغرقت عملية توزيع الاستبانات واسترجاعها مدة ثلاثة أسابيع وذلك خلال الفترة من 2008/4/15 إلى 2008/5/3 وتم استرجاع جميع الاستبانات التي تم إرسالها إلى مديري ومديرات المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية، وأيضاً استبانات الموجهين المشرفين على تلك المدارس في جميع المناطق التعليمية والبالغ عددهم (22) مديراً ومديرة و(18) موجهاً وموجهة إدارية، أما بالنسبة لعينة الدراسة من المعلمين والمعلمات فقد تم استرجاع (260) استبانة من (264) استبانة تم إرسالها إليهم.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:

أ.الجنس (ذكر – أنثى).

ب.الخبرة العملية (أقل من 5 سنوات – من 5 سنوات إلى 10 سنوات – أكثر من 10 سنوات).

جـ.المؤهل العلمي (دبلوم – بكالوريوس – ماجستير فأكثر).

د.المسمى الوظيفي – موجه إداري/موجهة إدارية.

– مدير/مديرة مدرسة.

– معلم/معلمة.

المتغير المستقل الرئيسي: هو درجة استجابة المفحوصين عن الاستبانة التي تحدد درجات تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له والصعوبات التي تواجه هذا التطبيق من وجهة نظر المعلمين والموجهين الإداريين ومديري المدارس في سلطنة عُمان.

المعالجة الإحصائية:

بعد أن تم استرجاع الاستبانات قام الباحث بمعالجة البيانات عن طريق الحاسوب واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة وكل مجال من مجالات الدراسة، و للإجابة عن السؤالين الأول والثاني قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية وتحليل التباين لبيان أثر المتغيرات المستقلة عن استجابات العينة في جميع مجالات الدراسة وعلى الأداة ككل. وقد استخدم الباحث للحكم على المتوسطات الحسابية المعيار التالي:

جدول (4)

معايير الحكم

متوسط الفئة	درجة الموافقة
2.33 – 1	قليلة
3.67 – 2.34	متوسطة
5 - 3.68	كبيرة

أما السؤال الثالث فأجاب عنه الباحث بحساب عدد التكرارات الموجودة لكل فقرة، لإيجاد نسبة الصعوبات لها والتي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في سلطنة عمان.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة للكشف عن درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عمان كما يراها أفراد عينة الدراسة، ويتضمن هذا الفصل نتائج الدراسة حسب التحليل الإحصائي.

خصائص أفراد عينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (5) خصائص أفراد عينة الدراسة التي تم تطبيق الاستبانة عليهم وفقاً لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (5)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	169	56.3
	أنثى	131	43.7
	المجموع	300	100.0
الخبرة العملية	اقل من 5 سنوات	53	17.7
	من 5 – 10 سنوات	169	56.3
	أكثر من 10 سنوات	78	26.0
	المجموع	300	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	11	3.7
	بكالوريوس	277	92.3
	ماجستير فأكثر	12	4.0
	المجموع	300	100.0

المسمى الوظيفي	موجه إداري	18	6.0
	مدير	22	7.3
	معلم	260	86.7
المجموع		300	100.0

السؤال الأول: "ما درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة لـه فـي سلطنة عُمان من وجهة نظر أفراد العينة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عُمان من وجهة نظـر أفراد العينة، والجداول أدناه توضح ذلك.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عُمان من وجهة نظر أفراد العينة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2	شؤون التعليم	3.79	.67	كبيرة
2	4	شؤون الإشراف التربوي	3.56	.93	متوسطة
3	3	شؤون المشاريع والصيانة والخدمات	3.32	.94	متوسطة
4	1	الشؤون الإدارية والمالية	3.28	.66	متوسطة
الأداة ككل			3.48	.62	متوسطة

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عُمان من وجهة نظر أفراد العينة، حيث جاء مجال شؤون التعليم في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري (0.67)، تلاه في المرتبة الثانية مجال شؤون الإشراف التربوي بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري (0.93)، تلاه في المرتبة الثالثة مجال شؤون المشاريع والصيانة والخدمات بمتوسط حسابي بلغ (3.32) وانحراف معياري (0.94)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة مجال الشؤون الإدارية والمالية بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري (0.66)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.48) وبانحراف معياري (0.62).

المجال الأول: الشؤون الإدارية والمالية

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "الشؤون الإدارية والمالية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	22	متابعة استلام الكتب المدرسية من المخازن	4.46	.88	كبيرة
2	4	إصدار استمارات التحويل للمراكز الصحية	4.07	1.14	كبيرة
3	3	منح الإجازة الطارئة لموظفي المدرسة وفقا لأحكام قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية	3.96	1.07	كبيرة
4	9	توقيع الشيكات الخاصة بالجمعية التعاونية المدرسية بالاشتراك مع أمين صندوق	3.93	1.18	كبيرة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		الجمعية			
5	19	متابعة انضباط عمل شركة النظافة بالمدرسة	3.87	1.23	كبيرة
6	10	مخاطبة البنوك لاستخراج دفتر الشيكات	3.75	1.35	كبيرة
7	13	متابعة التزام الشركات التي تتعامل مع الجمعية المدرسية	3.69	1.25	كبيرة
8	20	توجيه الملاحظات اللازمة لشركة النظافة بالمدرسة كتابيا في حالة عدم التزامها	3.50	1.42	متوسطة
8	21	إعداد سندات صرف الكتب المدرسية	3.50	1.32	متوسطة
10	7	إجراء المناقلة بين بنود موازنة المدرسة من أرباح الجمعية المدرسية	3.37	1.25	متوسطة
11	16	إضافة أصناف غذائية مناسبة مطابقة للمواصفات المقررة	3.35	1.38	متوسطة
12	11	سحب نسبة الأرباح المقررة للطلبة المساهمين بالجمعية التعاونية المدرسية، وتوزيعها عليهم	3.34	1.54	متوسطة
13	14	إخطار الشركات التي تتعامل مع الجمعية المدرسية بالملاحظات كتابيا في حالة عدم التزامها بالعقود	3.33	1.40	متوسطة
14	8	استحداث بنود صرف جديدة في موازنة المدرسة عند الضرورة	3.28	1.25	متوسطة
15	17	تمارس الجمعية التعاونية أعمالها طوال اليوم الدراسي	3.26	1.62	متوسطة
16	18	إسناد عمل الجمعية التعاونية لأحد الشركات على أن يتم التنسيق مع الشؤون الإدارية والمالية بالمنطقة	3.19	1.50	متوسطة
17	12	المشاركة في وضع وتعديل بنود العقود	3.11	1.36	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		التي تبرم مع الشركات التي تتعامل مع الجمعية التعاونية المدرسية			
18	6	تعيين أحد الحاصلين على الشهادة العامة للتعليم العام للعمل بالجمعية التعاونية المدرسية	3.06	1.65	متوسطة
19	15	بيع أدوات مدرسية في الجمعية التعاونية المدرسية	2.37	1.54	متوسطة
20	5	إصدار رسائل موجهة للشرطة لاستخراج رخص قيادة السيارات	2.34	1.43	متوسطة
21	1	التعاقد بأجر مقطوع مع معلمين للتدريس بدل من معلمي المدرسة الذين يحصلون على إجازة طويلة	1.98	1.28	منخفضة
22	2	توفير تكلفة التعاقد مع المعلم المستأجر من أرباح الجمعية المدرسية	1.54	.91	منخفضة

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشؤون الإدارية والمالية، حيث جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على "متابعة استلام الكتب المدرسية من المخازن" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.46) وانحراف معياري (0.88)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (4) والتي تنص على "إصدار استمارات التحويل للمراكز الصحية" بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وبانحراف معياري (1.14)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (3) "منح الإجازة الطارئة لموظفي المدرسة وفقا لأحكام قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية". بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري (1.07)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها

"توفير تكلفة التعاقد مع المعلم المستأجر من أرباح الجمعية المدرسية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.54) وانحراف معياري (0.91).

المجال الثاني: شؤون التعليم

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني "شؤون التعليم" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	23	تحويل الطلاب إلى المراكز الصحية للحصول على تقارير عن الحالة الصحية	4.36	.99	كبيرة
2	29	مراجعة الامتحانات الموضوعة من قبل المدرسة عن طريق المعلم الأول (المشرف المقيم)	4.27	.99	كبيرة
3	33	تنفيذ برنامج الرحلات المدرسية بالتنسيق مع الجهة التي تستهدفها الرحلة	4.23	.98	كبيرة
4	36	إقامة المشاغل للعاملين بالمدرسة	4.17	.98	كبيرة
5	25	تصحيح الأخطاء التي قد تقعٍ في أسماء الطلبة بناءً على طلب أولياء الأمور، مع إخطار المنطقة بذلك	4.07	1.17	كبيرة
6	27	إعداد وطباعة الامتحانات الفترية لصفوف المدرسة حسب الضوابط المعمول بها	4.05	1.29	كبيرة
7	24	نقل الطلاب بين المدرسة والمدارس الحكومية الأخرى داخل المنطقة مع إخطار المنطقة بذلك	4.01	1.18	كبيرة
7	30	توجيه الدعوة بشكل مباشر إلى	4.01	1.22	كبيرة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		الشخصيات العامة لرعاية الاحتفالات والفعاليات التي تقيمها المدرسة			
9	28	إعداد وطباعة الامتحانات الفصلية لصفوف المدرسة حسب الضوابط المعمول بها	3.89	1.40	كبيرة
10	34	إقامة الأيام المفتوحة والمناشط مع الالتزام بالضوابط المقررة في هذا الشأن، وإخطار المنطقة بذلك	3.76	1.24	كبيرة
11	37	إقامة الدورات التدريبية للعاملين بالمدرسة	3.62	1.36	متوسطة
12	31	تشكيل لجنة من المختصين بالمدرسة لإجازة النصوص المسرحية حسب الضوابط الموضوعة	3.48	1.24	متوسطة
13	38	رفع التوصيات للمنطقة بشأن نقل المعلمين من المدرسة وإليها	3.45	1.22	متوسطة
14	26	إصدار شهادات بدل فاقد لنتيجة أداء طالب	3.39	1.39	متوسطة
14	32	تشكيل لجنة من المختصين بالمدرسة لإجازة النصوص الشعرية حسب الضوابط الموضوعة	3.39	1.23	متوسطة
16	35	مخاطبة محلات بيع النظارات لصرف النظارة الطبية وفق النظام المتبع	3.18	1.50	متوسطة
17	39	رفع التوصيات للمنطقة بشأن نقل الإداريين من المدرسة وإليها	3.16	1.39	متوسطة

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال شؤون التعليم، حيث جاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص على "تحويل الطلاب إلى المراكز الصحية للحصول على تقارير عن الحالة الصحية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.36) وانحراف معياري (0.99)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (29) والتي تنص على "مراجعة الامتحانات الموضوعة من قبل المدرسة عن طريق المعلم الأول (المشرف المقيم)" بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وبانحراف معياري (0.99)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (33) "تنفيذ برنامج الرحلات المدرسية بالتنسيق مع الجهة التي تستهدفها الرحلة"، بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري (0.98)، بينما جاءت الفقرة رقم (39) ونصها "رفع التوصيات للمنطقة بشأن نقل الإداريين من المدرسة وإليها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.16) وانحراف معياري (1.39).

المجال الثالث: شؤون المشاريع والصيانة والخدمات

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث "شؤون المشاريع والصيانة والخدمات" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	44	اعتماد كشوف وبطاقات الحافلات المدرسية	3.92	1.07	كبيرة
2	43	تجديد عقود الحافلات المدرسية وفقاً للنظام على ألا يترتب على ذلك أي التزامات مالية إضافية	3.74	1.20	كبيرة
3	40	متابعة تنفيذ عقود الصيانة مع الشركات	3.59	1.32	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		المتعاقدة، وتوجيه الملاحظات إليها			
4	42	التنسيق مع شركات الحاسوب وقسم الحاسوب في المنطقة مباشرة؛ لإصلاح أجهزة الحاسوب	3.58	1.33	متوسطة
5	41	تكليف المتخصصين بعمليات الصيانة للمرافق المدرسية؛ وذلك خصماً من موازنة المدرسة	3.32	1.39	متوسطة
6	45	تركيب خط هاتف إضافي للمدرسة شريطة تغطية الكلفة من أرباح الجمعية التعاونية	3.05	1.49	متوسطة
7	46	التنسيق مع مشرفي السكن لحل مشكلات الإسكان	2.76	1.55	متوسطة
8	47	الإشراف على المساكن التابعة للمدرسة	2.60	1.53	متوسطة

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال شؤون المشاريع والصيانة والخدمات، حيث جاءت الفقرة رقم (44) والتي تنص على "اعتماد كشوف وبطاقات الحافلات المدرسية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري (1.07)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (43) والتي تنص على "تجديد عقود الحافلات المدرسية وفقاً للنظام على ألا يترتب على ذلك أي التزامات مالية إضافية" بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وبانحراف معياري (1.20)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (40) "متابعة تنفيذ عقود الصيانة مع الشركات المتعاقدة، وتوجيه الملاحظات إليها"، بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (1.32)، بينما جاءت الفقرة رقم (47) ونصها "الإشراف على

المساكن التابعة للمدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.60) وانحراف معياري (1.53).

المجال الرابع: شؤون الإشراف التربوي

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع "شؤون الإشراف التربوي" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	51	الاتصال المباشر مع الدوائر المعنية بالمنطقة التعليمية	4.06	1.10	كبيرة
2	48	أخذ رأي المعلمين الأوائل عند إعداد تقارير كفاية المعلمين	4.02	1.21	كبيرة
3	50	دعوة ذوي الخبرة والاختصاص لعقد الدورات التدريبية اللازمة للمعلمين بالمدرسة	3.50	1.31	متوسطة
4	49	إجراء مقابلات المعلمين المرشحين للعمل في المدرسة بالحصة أو بالأجر المقطوع	2.65	1.49	متوسطة

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال شؤون الإشراف التربوي، حيث جاءت الفقرة رقم (51) والتي تنص على "الاتصال المباشر مع الدوائر المعنية بالمنطقة التعليمية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري (1.10)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (48) والتي تنص على "أخذ رأي المعلمين الأوائل عند إعداد تقارير كفاية المعلمين" بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبانحراف معياري (1.21)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (50) "دعوة ذوي الخبرة والاختصاص لعقد الدورات التدريبية اللازمة للمعلمين بالمدرسة"، بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري (1.31)، بينما

جاءت الفقرة رقم (49) ونصها "إجراء مقابلات المعلمين المرشحين للعمل في المدرسة بالحصة أو بالأجر المقطوع" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.65) وانحراف معياري (1.49).

السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عُمان حسب متغيرات الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عُمان حسب متغيرات الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي

			الشؤون الإدارية والمالية	شؤون التعليم	شؤون المشاريع والصيانة والخدمات	شؤون الإشراف التربوي	الأداة ككل
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.19	3.71	3.29	3.43	3.40
		الانحراف المعياري	.60	.65	.93	.92	.57
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.40	3.90	3.36	3.72	3.59
		الانحراف المعياري	.71	.68	.95	.94	.67

			الشؤون الإدارية والمالية	شؤون التعليم	شؤون المشاريع والصيانة والخدمات	شؤون الإشراف التربوي	الأداة ككل
الخبرة العملية	اقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	3.24	3.75	3.35	3.61	3.46
		الانحراف المعياري	.69	.68	1.00	.97	.67
	من 5 – 10 سنوات	المتوسط الحسابي	3.28	3.82	3.27	3.53	3.48
		الانحراف المعياري	.66	.66	.93	.92	.61
	أكثر من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	3.33	3.76	3.41	3.60	3.51
		الانحراف المعياري	.63	.69	.92	.95	.61
المؤهل العلمي	دبلوم	المتوسط الحسابي	3.71	4.05	3.80	3.73	3.84
		الانحراف المعياري	.58	.84	.71	.98	.66
	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	3.26	3.80	3.31	3.56	3.47
		الانحراف المعياري	.65	.65	.92	.93	.61
	ماجستير فأكثر	المتوسط الحسابي	3.40	3.30	3.05	3.31	3.31
		الانحراف المعياري	.85	.86	1.29	.98	.82
المسمى الوظيفي	موجه إداري	المتوسط الحسابي	3.18	3.61	3.21	3.35	3.34
		الانحراف المعياري	.65	.58	.78	.97	.60
	مدير	المتوسط الحسابي	3.46	3.84	3.49	3.70	3.61
		الانحراف المعياري	.63	.72	.92	.83	.64
	معلم	المتوسط الحسابي	3.28	3.80	3.31	3.56	3.48

			الشؤون الإدارية والمالية	شؤون التعليم	شؤون المشاريع والصيانة والخدمات	شؤون الإشراف التربوي	الأداة ككل
		الانحراف المعياري	.66	.67	.95	.94	.62

يبين الجدول (11) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عُمان، بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكر، أنثى)، والخبرة العملية (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، والمؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأكثر)، والمسمى الوظيفي (موجه إداري، مدير، معلم)، في المجالات والأداة ككل.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين على المجالات والأداة ككل جدول (12).

جدول (12)

تحليل التباين لأثر الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي على درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عُمان

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	الشؤون الإدارية والمالية	3.195	1	3.195	7.580	.006
	شؤون التعليم	2.211	1	2.211	5.107	.025
	شؤون المشاريع والصيانة والخدمات	.276	1	.276	.315	.575
	شؤون الإشراف التربوي	5.731	1	5.731	6.641	.010

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	الأداة ككل	2.362	1	2.362	6.264	.013
الخبرة العملية	الشؤون الإدارية والمالية	.059	2	.030	.070	.932
	شؤون التعليم	.203	2	.102	.235	.791
	شؤون المشاريع والصيانة والخدمات	1.259	2	.630	.719	.488
	شؤون الإشراف التربوي	.655	2	.328	.380	.684
	الأداة ككل	.071	2	.035	.094	.910
المؤهل العلمي	الشؤون الإدارية والمالية	2.147	2	1.074	2.548	.080
	شؤون التعليم	4.078	2	2.039	4.710	.010
	شؤون المشاريع والصيانة والخدمات	4.283	2	2.142	2.444	.089
	شؤون الإشراف التربوي	1.652	2	.826	.957	.385
	الأداة ككل	2.177	2	1.089	2.887	.057
المسمى الوظيفي	الشؤون الإدارية والمالية	.446	2	.223	.529	.590
	شؤون التعليم	.866	2	.433	1.001	.369
	شؤون المشاريع والصيانة والخدمات	1.506	2	.753	.859	.424
	شؤون الإشراف التربوي	1.297	2	.648	.751	.473
	الأداة ككل	.754	2	.377	.999	.369
الخطأ	الشؤون الإدارية والمالية	123.054	292	.421		
	شؤون التعليم	126.430	292	.433		
	شؤون المشاريع والصيانة والخدمات	255.903	292	.876		
	شؤون الإشراف التربوي	251.988	292	.863		
	الأداة ككل	110.100	292	.377		

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الكلي	الشؤون الإدارية والمالية	129.281	299			
	شؤون التعليم	133.754	299			
	شؤون المشاريع والصيانة والخدمات	262.377	299			
	شؤون الإشراف التربوي	261.170	299			
	الأداة ككل	115.365	299			

يتبين من الجدول (12) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الأداة ككل، وكانت الفروق لصالح فئة الإناث، وعدم وجود فروق في مجال شؤون المشاريع والصيانة والخدمات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الأداة ككل، باستثناء مجال شؤون التعليم، ولبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (17).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الخبرة العملية والمسمى الوظيفي في جميع المجالات وفي الأداة ككل.

جدول (13)

المقارنات البعدية بطريقة شفيه لأثر متغير المؤهل العلمي على مجال شؤون التعليم

المؤهل العلمي (أ)	المؤهل العلمي (ب)	الفرق بين المتوسطين (أ-ب)	الدلالة الإحصائية
دبلوم	بكالوريوس	.25	.472
	ماجستير فأكثر	*.75	.026
بكالوريوس	دبلوم	-.25	.472
	ماجستير فأكثر	*.50	.039
ماجستير فأكثر	دبلوم	*-.75	.026
	بكالوريوس	*-.50	.039

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئة المؤهل ماجستير فأكثر وكل من فئتي المؤهل دبلوم وبكالوريوس، وكانت الفروق لصالح كل من فئتي المؤهل دبلوم وبكالوريوس.

السؤال الثالث: "ما الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عُمان من وجهة نظر أفراد العينة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم طرح أسئلة مفتوحة على أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تواجه تطبيق كل بند من بنود مجالات نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة لهذا النظام في سلطنة عُمان وأيضاً أي صعوبات أخرى تواجه هذا التطبيق من النواحي الإدارية والفنية، ثم قام الباحث بفرز وتصنيف هذه الأسئلة وحساب التكرارات والنسب المئوية لها حسب المجالات، والجداول أدناه توضح ذلك.

أولاً: الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في مجال الشؤون الإدارية والمالية.

جدول (14)

التكرارات والنسب المئوية للصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في مجال الشؤون الإدارية والمالية

الرتبة	الصعوبة	التكرار	النسبة المئوية
1	عدم وجود دعم مالي لتوفير تكلفة التعاقد مع المعلم المستأجر	291	97.0
2	إرادات الجمعية المدرسية وأرباحها لا تغطي تكلفة التعاقد مع المعلم المستأجر	285	95.0
3	كثرة الأعباء في الشؤون الإدارية والمالية وقلة المتابعة للشركات الخاصة والمتعاقدة مع المدرسة	267	89.0
4	تدخل العلاقات الإنسانية في منح الأجازات الطارئة لموظفي المدرسة وذلك على حساب أحكام قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية	216	72.0
5	عدم وجود الكادر الإداري المتخصص	172	57.3
6	تدخل وتسلط المديريات التعليمية في منح الأجازات الطارئة لموظفي المدرسة	164	54.7
7	قلة الوعي الخارجي للمؤسسات الحكومية والخاصة بنظام الإدارة المدرسية الذاتية والتعامل المباشر معها	138	46.0
8	تعارض نظام الدوام المدرسي وإشكالية ضبط الطلبة في حالة ممارسة الجمعية التعاونية أعمالها طوال اليوم الدراسي	110	36.7
9	المتابعة الشخصية لأقسام دائرة الشؤون الإدارية والمالية للمدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية	95	31.7
10	الربحية القليلة للجمعية التعاونية المدرسية لبيع المأكولات في حالة بيع أدوات مدرسية	13	4.3

الرتبة	الصعوبة	التكرار	النسبة المئوية
11	موقع المدرسة والمكان الجغرافي للمنطقة لا يسمح بتأجير المقصف المدرسي أو أعمال النظافة لشركات خاصة	11	3.7

يبين الجدول (14) التكرارات والنسب المئوية للصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في مجال الشؤون الإدارية والمالية، حيث جاءت الفقرة "عدم وجود دعم مالي لتوفير تكلفة التعاقد مع المعلم المستأجر" في المرتبة الأولى وبأعلى تكرار بلغ (291) وبنسبة مئوية (97.0)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة "إرادات الجمعية المدرسية وأرباحها لا تغطي تكلفة التعاقد مع المعلم المستأجر" بتكرار بلغ (285) وبنسبة مئوية (95.0)، وتلتها في المرتبة الثالثة الفقرة "كثرة الأعباء في الشؤون الإدارية والمالية وقلة المتابعة للشركات الخاصة والمتعاقدة مع المدرسة" بتكرار (267) وبنسبة مئوية (89.0)، بينما جاءت الفقرة "موقع المدرسة والمكان الجغرافي للمنطقة لا يسمح بتأجير المقصف المدرسي أو أعمال النظافة لشركات خاصة" في المرتبة الأخيرة وبأدنى تكرار بلغ (11) وبنسبة مئوية (3.7).

ثانياً: الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في مجال شؤون الطلاب والامتحانات والأنشطة والتوجيه الإداري.

جدول (15)

التكرارات والنسب المئوية للصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في مجال شؤون الطلاب والامتحانات والأنشطة والتوجيه الإداري

الرتبة	الصعوبة	التكرار	النسبة المئوية
1	قلة الدعم المالي الخارجي وذلك لمخاطبة وصرف النظارات الطبية في المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية	273	91.0

88.0	264	مركزية إعداد الامتحانات الفصلية للصفوف العليا	2
69.0	207	عدم الأخذ برأي وتوصيات إدارة المدرسة في نقل المعلمين والإداريين من قبل المديريات التعليمية	3
54.6	164	تدخل المشرفين الأكاديميين في مراجعة الامتحانات الموضوعة وقلة إعطاء الرأي للمعلم الأول	4
51.0	153	أخذ الإذن المسبق والتدخل الإداري من المديرية في حالة إقامة الأيام المفتوحة	5
43.3	130	قلة الخبرة والممارسة العملية في إجازة النصوص الشعرية والمسرحية من قبل المعلمين والكادر الإداري	6
33.9	102	عدم إلمام الكادر الإداري والتدريسي بالقوانين المختصة في إجازة النصوص المسرحية والشعرية	7
21.3	64	لا يوجد أرشيف لنتائج الطلبة لسنوات البعيدة الماضية	8
19.1	57	التغير المستمر للكادر الإداري والتدريسي الذي يؤدي بدوره إلى تشتت أرشيف نتائج الطلبة الدراسية	9
7.0	21	الخبرة البسيطة في عملية إصدار شهادات بدل فاقد	10

يبين الجدول (15) التكرارات والنسب المئوية للصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في مجال شؤون الطلاب والامتحانات والأنشطة والتوجيه الإداري، حيث جاءت الفقرة "قلة الدعم المالي الخارجي وذلك المخاطبة وصرف النظارات الطبية في المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية" في المرتبة الأولى وبأعلى تكرار بلغ (273) وبنسبة مئوية (91.0)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة "مركزية إعداد الامتحانات الفصلية للصفوف العليا" بتكرار بلغ (264) وبنسبة مئوية (88.0)، وتلتها في المرتبة الثالثة الفقرة "عدم الأخذ برأي وتوصيات إدارة المدرسة في نقل المعلمين والإداريين من قبل المديريات التعليمية" بتكرار (207) وبنسبة مئوية (69.0)، بينما جاءت الفقرة "الخبرة البسيطة في عملية إصدار شهادات بدل فاقد" في المرتبة الأخيرة وبأدنى تكرار بلغ (21) وبنسبة مئوية (7.0).

ثالثاً: الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في مجال شؤون المشاريع والصيانة والخدمات.

جدول (16)

التكرارات والنسب المئوية للصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في مجال شؤون المشاريع والصيانة والخدمات

الرتبة	الصعوبة	التكرار	النسبة المئوية
1	عدم تغطية أرباح الجمعية التعاونية لتركيب خط هاتفي إضافي للمدرسة	276	92.0
2	عدم وجود مساكن داخلية مرتبطة بالمدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية	261	86.9
3	متابعة تنفيذ عقود الصيانة مع الشركات المتعاقدة تكون من قبل المديريات والأقسام المختصة فيها وليس إدارات المدارس	254	84.7
4	قلة إرادات الجمعية وأرباحها مقارنة بالأموال المكلفة لإجراء عمليات الصيانة المدرسية	236	78.6
5	كثرة الأعباء الروتينية تقلل من متابعة العقود والشركات المتعاقدة لأعمال الصيانة	34	11.3

يبين الجدول (16) التكرارات والنسب المئوية للصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في مجال شؤون المشاريع والصيانة والخدمات، حيث جاءت الفقرة "عدم تغطية أرباح الجمعية التعاونية لتركيب خط هاتفي إضافي للمدرسة" في المرتبة الأولى وبأعلى تكرار بلغ (276) وبنسبة مئوية (92.0)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة "عدم وجود مساكن داخلية مرتبطة بالمدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية" بتكرار بلغ (261) وبنسبة مئوية (86.9)، وتلتها في المرتبة الثالثة الفقرة "متابعة تنفيذ عقود الصيانة مع الشركات المتعاقدة

تكون من قبل المديريات والأقسام المختصة فيها وليس إدارات المدارس" بتكرار (254) وبنسبة مئوية (84.7)، بينما جاءت الفقرة "كثرة الأعباء الروتينية تقلل من متابعة العقود والشركات المتعاقدة لأعمال الصيانة" في المرتبة الأخيرة وبأدنى تكرار بلغ (34) وبنسبة مئوية (11.3).

رابعاً: الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في مجال شؤون الإشراف التربوي.

جدول (17)

التكرارات والنسب المئوية للصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في مجال شؤون الإشراف التربوي

الرتبة	الصعوبة	التكرار	النسبة المئوية
1	الخبرة القليلة عند المعلمين في إجراء المقابلات الشخصية للمعلم المستأجر	70	23.4
2	تدخل المشرفين الأكاديميين في آراء المعلمين الأوائل	48	16.0
3	يتم إجراء المقابلات للمعلمين المرشحين للعمل في المدارس الذاتية عن طريق المديريات التعليمية والتدخل المباشر من قبل دائرة الإشراف التربوي	33	11.0
4	أخذ الإذن المسبق لدعوة ذوي الخبرة والاختصاص لعقد الدورات والمشاغل اللازمة للمعلمين	20	6.7

يبين الجدول (17) التكرارات والنسب المئوية للصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في مجال شؤون الإشراف التربوي، حيث جاءت الفقرة "الخبرة القليلة عند المعلمين في إجراء المقابلات الشخصية للمعلم المستأجر" في المرتبة الأولى وبأعلى تكرار بلغ (70) وبنسبة مئوية (23.4)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة "تدخل المشرفين الأكاديميين في آراء المعلمين الأوائل" بتكرار بلغ (48) وبنسبة مئوية (16.0)، وتلتها في المرتبة الثالثة الفقرة

"يتم إجراء المقابلات للمعلمين المرشحين للعمل في المدارس الذاتية عن طريق المديريات التعليمية والتدخل المباشر من قبل دائرة الإشراف التربوي" بتكرار (33) وبنسبة مئوية (11.0)، بينما جاءت الفقرة "أخذ الإذن المسبق لدعوة ذوي الخبرة والاختصاص لعقد الدورات والمشاغل اللازمة للمعلمين" في المرتبة الأخيرة وبأدنى تكرار بلغ (20) وبنسبة مئوية (6.7).

خامساً: صعوبات أخرى تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية.

جدول (18)

التكرارات والنسب المئوية للصعوبات الأخرى التي قد تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية

الرتبة	الصعوبة	التكرار	النسبة المئوية
1	قلة الدعم المادي من الوزارة والمديريات التعليمية	268	89.2
2	قلة الصلاحيات المعطاة مقارنة بكبر المسؤولية الموضوعة على عاتق مدير المدرسة	231	77.0
3	لا يوجد تنسيق مسبق واضح بين الدوائر المختصة بالمديريات ببعضهم، والمدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية	128	42.5
4	الوعي القليل من المؤسسات الحكومية والخاصة بنظام التعامل مع الإدارة المدرسية الذاتية	87	29.0
5	قلة الكادر الإداري في المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية مقارنة بكثرة الأعباء المنوطة بهم	28	9.3

يبين الجدول (18) التكرارات والنسب المئوية للصعوبات الأخرى التي قد تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية، حيث جاءت الفقرة "قلة الدعم المادي من الوزارة والمديريات التعليمية" في المرتبة الأولى وبأعلى تكرار بلغ (268) وبنسبة مئوية (89.2)، تلتها في المرتبة

الثانية الفقرة "قلة الصلاحيات المعطاة مقارنة بكبر المسؤولية الموضوعة علــى عــاتق مــدير المدرسة" بتكرار بلغ (231) وبنسبة مئوية (77.0)، وتلتها في المرتبة الثالثة الفقرة "لا يوجــد تنسيق مسبق واضح بين الدوائر المختصة بالمديريات ببعضهم والمدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية" بتكرار (128) وبنسبة مئوية (42.5)، بينما جاءت الفقرة "قلة الكــادر الإداري في المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية مقارنة بكثرة الأعباء المنوطــة بهــم" فــي المرتبة الأخيرة وبأدنى تكرار بلغ (28) وبنسبة مئوية (9.3).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة حول درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عُمان من وجهة نظر أفراد العينة، ويتضمن هذا الفصل أيضاً التوصيات والمقترحات التي يقدمها الباحث في ضوء هذه النتائج، وسيتم مناقشة النتائج المتعلقة بكل سؤال وفقاً لترتيب الأسئلة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

"ما درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عُمان من وجهة نظر أفراد العينة؟"

أشارت النتائج إلى أن وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عُمان جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات وفي درجة تطبيق هذا النظام ككل، عدا مجال التعليم حيث جاء بدرجة كبيرة من التطبيق، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي بدرجة تطبيق (3.48) وانحراف معياري (0.62). ويعزو الباحث ذلك إلى أن نظام الإدارة المدرسية الذاتية ربما يفتقد لبعض المبادئ الهامة والتي حالت دون تحقيق المستوى العالي من تطبيق هذا النظام في الميدان التربوي، كعدم التنسيق بين الدوائر المختصة في المديريات التعليمية والمدارس المطبقة لهذا النظام، وقلة المتابعة الحثيثة من قبل المديريات الطموحة لرفع هذا المستوى من التطبيق، كذلك وربما لقلة خبرة المسؤولين عن هذا النظام ومن بينهم مديرو المدارس والموجهون الإداريون، ويعزو الباحث ذلك لحداثة هذا الموضوع في سلطنة عُمان والدول المجاورة لها، وأيضاً قلة تلقي التدريب على هذا النظام، وقلة

نشر ثقافته بين أفراد المجتمع المحيط بهذه المدارس المطبقة له، والمؤسسات الخاصة والحكومية، يضاف إلى ذلك وجود قصور في عملية تقويم النظام من قبل المديريات التعليمية والقائمين على ذلك من الدوائر المختصة في كل مجال من مجالات القرار الوزاري والمتعلق بهذا النظام، حيث أنها تقتصر فقط على التقرير الفصلي الذي يكتبه مدير المدرسة مشفوعاً بتقرير من مدير عام المنطقة إلى الجهات المسؤولة في الوزارة، ودون أخذ آراء المعلمين والمعلمات وأعضاء مجلس الآباء وأولياء الأمور والطلاب والطالبات وأخذ وجهات النظر منهم، وأيضاً يعزو الباحث ذلك إلى تدخل المديريات التعليمية في الصلاحيات والقرارات المتخذة من قبل إدارة المدارس الذاتية، ويمكن القول بأن درجة نجاح كل مدرسة في تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية يتعلق بمدى نجاحها في عملية صنع القرار وتفويض الصلاحيات. ومن خلال هذه النتيجة يمكن القول أن المدارس المطبقة لنظام الإدارة الذاتية أبدت رغبة حقيقة في تطبيق هذا النظام وذلك من خلال المؤشر الظاهر لنتيجة الأداة ككل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فيليبس (Phillips,1998)، وأيضا دراسة فيلات (Villot, 1993)، والتي أظهرت نتائجها أن درجة تطبيق نظام الإدارة الذاتية للمدارس جاء بتقدير متوسط، وهو يعتمد على الدعم والمساندة التي تقدمها المناطق التعليمية لها، وأيضاً كون هذا النظام متطوراً ويختلف عن النموذج العادي الأمر الذي أدى بالأفراد القائمين على تطبيقه إلى مواجهة بعض الصعوبات، مما أثر على تطبيقه بشكل فعّال في المدارس موضع الدارسة. كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة كرانستون (Cranston , 1998)، ودراسة سزابو (Szabo, 1993)، حيث جاءتا بدرجة تطبيق عالية لنظام الإدارة المدرسية الذاتية.

وقد جاءت درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية لمجال شؤون التعليم في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري (0.67)، تلاه في المرتبة الثانية

مجال شؤون الإشراف التربوي بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري (0.93) تلاه في المرتبة الثالثة مجال شؤون المشاريع والصيانة والخدمات بمتوسط حسابي بلغ (3.32) وانحراف معياري (0.94)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة مجال الشؤون الإدارية والمالية بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري (0.66). وفيما يلي مناقشة النتائج المتعلقة بكل مجال على حدة مرتبة تنازلياً:

1- مجال شؤون التعليم

جاء هذا المجال بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.79) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة كبيرة عن المجالات الأخرى، وجاءت الفقرتين "تحويل الطلاب إلى المراكز الصحية للحصول على تقارير عن الحالة الصحية" و "مراجعة الامتحانات الموضوعة من قبل المدرسة عن طريق المعلم الأول (المشرف المقيم)" بدرجة كبيرة من التطبيق وحصلتا على متوسطات حسابية بلغت (4.36) و (4.27). ويعزو الباحث ذلك إلى إلمام مديري ومديرات المدارس والكادر التدريسي بالمسؤوليات والمهام والواجبات التي ينبغي أن يؤدوها بكل إخلاص وأمانة، حيث أن مدير المدرسة هو المسؤول أمام الله سبحانه وتعالى ثم أمام رؤسائه والمجتمع عن سير العملية التعليمية، وعن الأمانة العظيمة التي أوكلت إليه، ويعتبر العمل على مراجعة الامتحانات الموضوعة من قبل المدرسة عن طريق المعلم الأول، وتحويل الطلاب إلى المراكز الصحية، وتوفير الظروف الملائمة التي تساعدهم على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة من الأدوار الفنية والإدارية التي ينبغي أن يؤديها مجتمع المدرسة، ولعل إدراكهم لهذا الدور ولأهميته في دفع العملية التعليمية جعلهم يطبقونه بشكل جيد، وربما لأنهم يقوموا بأدائه فعلاً في ممارستهم

اليومية على اعتبار أن ذلك من المهام المطلوب منهم تأديتها جعلهم يتفقون على إمكانية تطبيقها بالمدارس الذاتية في سلطنة عُمان بدرجة كبيرة.

كما أن إدراك مديري ومديرات المدارس، والمعلمين والمعلمات والموجّهين الإداريين بأهمية مجال شؤون التعليم ورفع المستوى التحصيلي والمسؤولية الملقاة على عاتقهم، حيث ينظر لهم على أنهم الأشخاص المسؤولون مسؤولية تامة في رفع المستوى التحصيلي للطلاب وإنجازاتهم المختلفة في كافة المجالات، مما جعلهم يؤكدون على أهمية هذا المجال والدور الذي يقوم به المعلم الأول في تدقيق الامتحانات، وفي نفس الوقت ينظر لهم المجتمع على أنهم هم المسؤولون عن سلامة وصحة الطلاب. وهذه النتائج تتفق مع دراسة (Phillps, 1998)، ودراسة الشحي (2003) والتي أشارت إلى أنه بالرغم من المهام والأعمال المنوطة بالمدارس والمطالبة بأدائها، تسعى لتحقيق مهمة أساسية ألا وهي تعليم الطلاب وتربيتهم، وأيضاً لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة بفعالية ونجاح.

كما جاءت الفقرة التي تنص على "تنفيذ برنامج الرحلات المدرسية" بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.98) وبعدها جاءت الفقرة "إقامة المشاغل للعاملين بالمدرسة" بالمرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.98) حيث درجة تطبيقهما تعتبر كبيرة، وربما يعود ذلك إلى القدرة العالية التي يتمتع بها الإداريون والمعلمون في متابعة تنفيذ هذه البرامج من رحلات، ومشاغل تربوية وأكاديمية، وأيضاً اقتناع المعلمين والمعلمات والإداريين بأهمية تطبيق هاتين الفقرتين، وذلك لمساعدتهم على حل مشكلاتهم المتعلقة بقلة تدريبهم أثناء فترة الدراسة في الجامعة أو في الكلية وأيضا الرحلات المختلفة للطلاب تقلل وتنفس عنهم ضغوط الدراسة، هذا الذي يجعلهم مهتمين في تطبيق ذلك. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جامعة جنوب كاليفورنيا (University of Southern

Califiornia) المشار إليها في دراسة الشحي (2003)، والتي أشارت إلى أهمية التنمية المهنية للمعلمين، وكذلك دراسة ماجواير (Maguire, 1994) والتي أكدت على أن تدريب المعلمين يعتبر من العوامل الأساسية لتطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية.

ولا شك في أن حصول الفقرتين "مخاطبة محلات بيع النظارات لصرف النظارات الطبية" و"رفع التوصيات للمنطقة بشأن نقل الإداريين من المدرسة وإليها" في المرتبتين الأخيرتين في ترتيب فقرات الأداة في مجال شؤون التعليم، ليدل على حجم المعاناة وقلة الإمكانات المادية لدى هذه المدارس وعدم البحث عن موارد تمويل خاصة بها، وتواضع دعم القطاع الحكومي لها، وعدم التعاون مع مؤسسات القطاع الخاص والاستفادة من خبراته الفنية والمادية، الأمر الذي دعا وزارة التربية والتعليم إلى التعاون والتنسيق مع المؤسسات الخاصة لتوفير التمويل اللازم لتنفيذ البرامج التي تخدم أبناءنا الطلاب. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة جاماج وسيبل وبارتردج (Gamage&Sipple&Partridg ,1996)، والتي أشارت إلى أن من المشكلات التي تعاني منها إدارات المدارس والهيئة التدريسية هي تلك المتعلقة بالمصادر المالية.

أما الفقرة الأخيرة في هذا المجال فتعنى "بدرجة تطبيق رفع التوصيات بشأن نقل الإداريين من المدرسة وإليها"، فقد جاءت بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.39) وهو أدنى متوسط حسابي في هذا المجال وبتقدير متوسط من التطبيق. ويعزو الباحث ذلك ربما إلى الأخذ بآراء الموجّهين الإداريين ومديري المدارس بشكل سطحي وظاهري والاعتماد على وجهات نظر مديري الدوائر في المديريات التعليمية هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد يكون التسلط الإداري ونزع هذه الصلاحية من قبل المديريات التعليمية لأسباب يراعى فيها العلاقات الإنسانية بين الإداريين داخل المدرسة والمجتمع المدرسي. وأيضاً ربما لتجويد العملية التعليمية

والرفع من مستواها ومستوى التآزر القيادي. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة برنارد (Bernard, 1994) حيث أشارت إلى أنه من الصعب المقارنة بين المدارس فيما يتعلق بمدى نجاحها في تطبيق الإدارة الذاتية وفي عملية صنع القرار وتفويض الصلاحية، وذلك لأن لكل مدرسة ثقافة خاصة بها تؤثر عليها.

وبما أن هذا المجال جاء بأعلى درجة في تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية، فهذا يشير إلى الحرص من قبل أفراد عينة الدراسة على تحقيق وتطبيق كل بند فيه.

2- مجال شؤون الإشراف التربوي

جاء هذا المجال في المرتبة الثانية بين المجالات وبدرجة تطبيق متوسطة، حيث جاءت الفقرتان اللتان تنصان على "الاتصال المباشر مع الدوائر المعنية بالمنطقة التعليمية" و "أخذ رأي المعلمين الأوائل عند إعداد تقارير كفاية المعلمين" بدرجة كبيرة من التطبيق، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (4.06) وانحراف معياري (1.10)، والثانية بلغ متوسطها الحسابي (4.02) وانحراف معياري (1.21). ولعل ذلك يعود إلى نمط العمل وتطلب الوظيفة للاتصال وبشكل مباشر مع الجهات المختصة والمعنية بذلك، ويعزو الباحث أيضاً ارتفاع نسبة تطبيق هذا البند إلى أنه قد يكون مطبق قبل صدور قرار هذا النظام، فجاء هذا النظام وأفسح الطريق بشكل أكبر للاتصال بالجهات المسؤولة وتقليل الروتين المتبع سابقا، وأيضاً تقليل الوقت والجهد المبذول.

أما ارتفاع درجة تطبيق البند الثاني وهو الأخذ برأي المعلم الأول (المشرف المقيم) عند إعداد التقارير فهذا يعزى في الدرجة الأولى إلى تطبيق مشروع تطوير الأداء المدرسي (المشروع التكاملي)، والذي يهدف إلى أن يكون المعلم الأول هو المشرف والمقيم لأداء معلمي

مادته، وأيضاً قد يكون في رغبة الإداريين والمعلمين والمعلمات في تطبيق ذلـك لأن التقيـيم الصادق يكون بتواجد الشخص المقيم ولفترات طويلة هذا من جهة، ومن جهة أخـرى يـنعش ويتابع المعلم الأول جهد وعطاء معلميه بشكل واضح ويثري فكرهم بمعلومات متجددة ومستمرة وهذه من نظرة فنية، وأيضاً يتابع مع الكادر الإداري انضباط معلميه ومجموعته لنفس المادة في القسم الإداري، وبذلك فإن المعلمين الأوائل يشاركون في عملية اتخاذ وصـنع القـرار داخـل المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كيمبـر وتيـدلي (Kemper&Teddie, 2000) والتـي أشارت أن المدارس موضع الدراسة أبدت رغبة حقيقية في توزيع السلطة على أفراد المجتمـع المدرسي وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في عملية صنع القرارات، وهذا ما أشارت إليه أيـضاً دراسة كوانستون (Coanston, 1998)، ودراسة فيليبس (Phillips, 1998).

وفي المقابل جاءت الفقرة التي تنص على "إجراء مقابلات المعلمين المرشحين للعمل في المدرسة بالحصة أو بالأجر المقطوع" في المرتبة الأخيرة وبدرجة تطبيق متوسطة، وبمتوسـط حسابي (2.65) وانحراف معياري (1.49)، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة المواد الماليـة والـذي يؤثر على فكر الإداريين والمعلمين في ضعف تطبيق هذا البند مـن حيـث الإتيـان بمعلمـين مستأجرين باليوم أو بالحصة، أيضاً قد يكون إدراك مديري ومـديرات المـدارس والمعلمـين والمعلمات بأن النظام السائد في التعليم هو النظام المركزي، حيث أن الإدارة فـي المـستويات العليا تنتهج المركزية في بعض جوانب إدارتها لمؤسساتها التعليمية.

وربما شعور مديري ومديرات المدارس بقلة الصلاحيات الممنوحة ومحدودية الـسلطة المفوضة لهم، الأمر الذي يعيق من عملية قيامهم بفتح المجال أمام المعلمين وأوليـاء الأمـور

والطلاب للمشاركة في كافة الجوانب المتعلقة بالعملية التعليمية المتعلقة بالمدرسة وخاصة في القيام بإجراء المقابلات للمعلمين المرشحين.

3- مجال شؤون المشاريع والصيانة والخدمات

جاء هذا المجال في المرتبة الثالثة، أي بدرجة متوسطة من تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية، وجاءت الفقرات التي تنص على "اعتماد كشوف وبطاقات الحافلات المدرسية" و "تجديد عقود الحافلات المدرسية وفقاً للنظام على ألا يترتب على ذلك أي التزامات مالية إضافية" بدرجة كبيرة من التطبيق. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إمكانيات الكادر الإداري وفهمه لهذه العملية، وتوزيع الأدوار داخل المدارس المطبقة لنظام الإدارة الذاتية، وأيضاً الرغبة في اختيار أفضل الحافلات والسائقين الملتزمين في عملهم، مما يجعل هذا البند يعطي لإدارة المدرسة نوعاً من القوة وجزءاً كبيراً لمحاسبة الحافلات وملاكها، وهذا الذي يؤدي بدوره إلى انضباط الحافلات المدرسية بالنظام والقوانين الموضوعة من قبل الوزارة والجهة المختصة في ذلك.

وهذا الذي أكدته دراسة جامعة جنوب كاليفورنيا(University of Southern Califiornia)، ودراسة الشحي (2003) وهو أن تطبيق نظام الإدارة المدرسة الذاتية يحدد الظروف والعوامل التي يجب أن تتوفر في البيئة المدرسية من أجل تحقيق إنجاز عالٍ وأداء متميز في تلك المدارس.

وجاءت بقية الفقرات بدرجات متوسطة من التطبيق في هذا المجال، وكانت اقلها الفقرتين اللتين تنصان على " التنسيق مع مشرفي السكن لحل مشكلات الإسكان" و "الإشراف على المساكن التابعة للمدرسة"، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة المساكن الداخلية والمرتبطة بهذه

المدارس، وكما يمكن أن ينظر لهذه الوظيفة على أنها خارجة عن إطار العمل المدرسي التابع لإدارة المدرسة والكادر التدريسي. وهنا يمكن القول بأن قلة تطبيق ذلك ربما يكون بسبب كثرة الأعباء والأعمال المنوطة بالكادر الإداري والهيئة التدريسية.

4- مجال الشؤون الإدارية والمالية:

جاء هذا المجال بالمرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة من التطبيق، وجاءت الفقرة التي تنص على "متابعة استلام الكتب المدرسية من المخازن" بدرجة كبيرة من تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في هذا المجال، ثم تليها الفقرة التي تنص على "إصدار استمارات التحويل للمراكز الصحية" وأيضاً جاءت بتقدير ودرجة كبيرة من التطبيق.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية تطبيقها لما يتوقف عليه من بدء للدراسة وانضباط في المؤسسات التعليمية، وهذا الإجراء مهم وإمكانية تطبيقه مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدارسة، لأنه يقلل اضطرابات الطلبة ومشكلاتهم ويحد من ظاهرة التغيب والهروب من المدرسة، وربما أيضاً إلى التطبيق السابق لهذه الفقرة وقبل تطبيق هذا النظام من قبل الإدارات التعليمية وإدارات المدارس ومعلميها.

ولعل إدراك أفراد عينة الدراسة بأن تفويض السلطة للمدرسة، وتوزيع الأدوار لصنع القرارات المتعلقة بمتابعة استلام الكتب المدرسية من المخازن، وإصدار استمارات التحويل للمراكز الصحية، سوف يمكنهم من استغلال الوقت والجهد واستغلال الموارد البشرية والطاقات والإمكانات المتاحة وما يؤدي ذلك إلى تنفيذ البرامج التعليمية التي تساعد المدرسة على تحقيق الأهداف المنشودة وما يؤدي ذلك إلى تحسين المخرجات التعليمية وتطوير الأداء داخل المدرسة وتطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية بشكل مرتفع واستغلال العام الدراسي بقدر كبير.

وهذه النتائج تتفق مع دراسة الشحي (2003) والتي ذكرت بأن نقل الأعمال من المديريات التعليمية وتفويض الصلاحيات إلى السلطة المدرسية كفيل بتحقيق الأهداف المنشودة التربوية والتعليمية، وأيضاً دراسة كرانستون (Cranston, 1998) ودراسة فيليبس (Phillps, 1998)، اللتان أكدتا على أن إتاحة الفرصة لإفراد المجتمع المدرسي للمشاركة بصورة كبيرة في عملية التنظيم والعمل المدرسي يؤدي ويساعد على تحسين مخرجات العملية التعليمية فيها، وإلى تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية بشكل أكبر.

بينما جاءت بقية فقرات المجال بدرجة متوسطة من التطبيق، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم الحرص في تطبيق هذه الفقرات، والقدرة على ممارسة صلاحيات هذا المجال بشكل جيد، ولعل ذلك يرجع في رغبتهم لقتل الروتين والرسميات الزائدة وسرعة انجاز الأعمال وإصدار القرارات دون الرجوع وبشكل مستمر إلى المسؤولين في ذلك وفي كل كبيرة وصغيرة، وأيضاً شعورهم ورغبتهم في أن تتاح لهم فرصة المشاركة في التصرف في الأمور الإدارية والمالية، وأن لا تكون في قبضة المديريات التعليمية، ونقل هذه الصلاحيات قد يؤدي إلى التعاون البناء ومشاركة أفراد المجتمع الداخلي والخارجي للمدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ماجواير (Maguire, 1994) والتي توصلت إلى أن الإداريين والمعلمين لديهم رغبة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد وتوزيع الشؤون المالية للمدرسة بما يتفق مع حاجتها ومتطلباتها، وكما أكدت أيضاً ذلك دارسة فيليبس (Phillips, 1998) ودراسة كووالسكي (Kowalski, 1994).

في حين جاءت الفقرتان الأخيرتان في المرتبتين الأخيرتين واللتان تنصان على " التعاقد بأجر مقطوع مع معلمين للتدريس بدلاً من معلمي المدرسة الذين يحصلون على إجازة طويلة" و "توفير تكلفة التعاقد مع المعلم المستأجر من أرباح الجمعية المدرسية" بدرجة ضعيفة من التطبيق

ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الواردات وأرباح الجمعية والدعم المالي من قبل المديريات ووزارة التربية والتعليم، وأيضاً لما لميزانية المدارس الذاتية من التزامات أخرى للصرف عليها مثل بند الصيانة والأنشطة والشؤون الإدارية والامتحانات وغيرها.

وربما في عدم فهم كيفية التعامل وتطبيق هاتين الفقرتين له أثر كبير في انخفاض درجة تطبيقهما، حيث اجتمع الباحث بلجنة تقييم هذا النظام في محافظة البريمي وتمّت مناقشة ذلك، واتضح أنه يمكن المطالبة في حالة عدم استطاعة الميزانية المدرسية توفير التكلفة من بند خاص يوجد في المديريات التعليمية وأيضاً هذه الأخيرة لها الحق بمطالبة الوزارة وتوفير ذلك عند فراغ هذا البند من موازنتها المالية، وهنا يؤكد الباحث لدور الإنماء المهني والدورات التدريبية والمفسّرة لفقرات النظام وكيفية تطبيقها من خلال أفراد عينة الدراسة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة ماجواير (Maguire, 1994) التي أظهرت أن توفير المال ضرورة من ضرورات إنجاح تطبيق نظام الإدارة الذاتية للمدرسة، ودراسة جامعة جنوب كاليفورنيا(University of Southern Califiornia) المشار إليها في دراسة الشحي (2003)، التي أكدت على التنمية المهنية والتدريب المستمر الذي يمكن أفراد المجتمع المدرسي من حل المشكلات وإدارة الأزمات، وتتفق أيضاً مع دراسة فيلات (Villott, 1993)، ودراسة كيمبر وتيدلي (Kemeper & Teddlie, 2000). ولكن هذه النتيجة تختلف مع دراسة فيليبس (1998،Phillips) في أن الإنماء والتدريب المهني ذا مستوىً عالٍ مما أدى إلى تحقيق المخرجات المطلوبة وتطبيق نظام الإدارة المدرسية بدرجة كبيرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (α=0.05) في درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي؟"

1- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات وفي الأداة ككل، وكانت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق في مجال شؤون المشاريع والصيانة والخدمات. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإناث أكثر دقة والتزاماً في إنجاز الأعمال المطلوبة منهن، وأكثر تقيداً في تطبيق القوانين والتعليمات والأوامر من الذكور، بالإضافة إلى أن الرضا الوظيفي لدى الإناث أكثر منه لدى الذكور، وهذا يتفق مع دراسة العمري (1996) التي بينت بأن الرضا الوظيفي للإناث أكبر من الرضا الوظيفي للذكور. أما عدم وجود فروق في مجال شؤون المشاريع والصيانة والخدمات فيعزو الباحث ذلك إلى دور المديريات التعليمية في متابعة بعض البنود مثل الصيانة، وأخذ هذه الصلاحيات، وإعطاء المدارس الذاتية هذه الصلاحيات بشكلٍ ظاهري فينظر لها أفراد العينة على أنها صلاحيات منتزعة لذلك لا توجد فروق في عملية تطبيق هذا المجال.

2- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) تعزى لمتغير الخبرة العملية في جميع المجالات وفي الأداة ككل، وهذا يدل على أنه لا يوجد اختلاف في آراء ووجهات نظر أفراد العينة على اختلاف مستويات الخبرة لديهم حول درجة نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عُمان.

ويمكن أن يرجع ذلك إلى تشابه تطلعات وطموحات أفراد العينة فيما يتعلق بتطوير الإدارة المدرسية والسعي نحو الارتقاء بمستوى أدائها وزيادة فعاليتها، وما لمسوه من مميزات

وجوانب إيجابية في تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والتي يمكن أن تساعدهم على تحقيق الأهداف المنشودة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سزابو (Szabo, 1993) التي توصلت إلى أنه لا يوجد اختلاف بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة نحو تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة من الأقلّ خبرة أو الجدد.

3- كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عُمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الإدارة ككل، باستثناء مجال شؤون التعليم.

ويعود سبب ذلك ربما إلى إجماع العاملين في المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية باختلاف مؤهلاتهم العلمية على أهمية تطبيقه في المجالات الثلاث من النظام، بالإضافة إلى أن نجاح تطبيق هذا النظام لا يرتبط بمستوى المؤهل العلمي وإنما يرتبط بالفاعلية والقدرة على استغلال كل بند فيه من أجل تحقيق غايات وأهداف منشودة، مما أدى إلى رفعة التعليم وتطويره، وقد يكون هذه الاتفاق رغم اختلاف المؤهلات سببه الدعم الكبير في نقل الصلاحيات في تلك المجالات.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج فلورس (Flores, 1994) والتي توصلت إلى أن معلمي المرحلة الابتدائية على درجة عالية من المشاركة في تطبيق برامج الإدارة الذاتية وبصورة أكبر من معلمي المرحلة الإعدادية، كما أن مشاركة معلمي المرحلة الإعدادية في تطبيق الإدارة للمدرسة أكبر من مشاركة معلمي المرحلة الثانوية.

في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α=0.05) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية فيما يتعلق بمجال شؤون التعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفّيه، حيث دلّت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية(α=0.05) بين فئة المؤهل ماجستير فأكثر وكل من فئتي المؤهل دبلوم وبكالوريوس، وكانت الفروق لصالح كل من فئتي المؤهل دبلوم وبكالوريوس.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأفراد أصحاب فئتي الدبلوم والبكالوريوس هم الذين حضوا على التدريب والإنماء المهني بالنسبة للتعريف بتطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية، والذي كان في بدايته عبارة عن دورات ومحاضرات للكادر الإداري والمعلمين الأوائل أو من يتم اختياره من قبل إدارة المدرسة ومن مجلس الإدارة، وربما كان الاختيار الأكبر لصالح فئتي الدبلوم والبكالوريوس على غرار أنهم الفئتان الأكثر.

4- أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عُمان تعزى لمتغير الوظيفة في جميع المجالات وفي الأداة ككل. ولعل ذلك يعود إلى الرغبة الجماعية في نقل الصلاحيات من المديريات التعليمية إلى المدارس وهذا يدل أيضاً على قابلية تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية عالية ومن جميع فئات وأفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

"ما الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عُمان من وجهة نظر أفراد العينة؟"

تبين من خلال نتائج هذه الدراسة وجود صعوبات واجهت تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عُمان من وجهة نظر أفراد العينة والتي بدورها تعيق تطبيق هذا النظام وتؤثر على فعاليته وتقلل من درجة تطبيقه، وكما أشار لذلك تحليل نتائج الدراسة، وسوف يقوم الباحث بمناقشتها حسب المجالات الآنفة الذكر ونسبها المئوية.

1- الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية فيما يتعلق بمجال الشؤون الإدارية والمالية.

جاءت نتائج الدراسة أن الصعوبتين "عدم وجود دعم مالي لتوفير تكلفة التعاقد مع المعلم المستأجر" و "إيرادات الجمعية المدرسية وأرباحها لا تغطي تكلفة التعاقد مع المعلم المستأجر" حازتا على أعلى نسب مئوية من التكرارات وتقدر بـ (97.0%) و (95.0%) على التوالي والسبب في ذلك يعود إلى قلة الدعم المالي من الجهات المسؤولة بوزارة التربية والتعليم لهذه المدارس المطبقة للنظام، وأيضاً المديريات التعليمية، كما أن ميزانية المدارس المطبقة لهذا النظام تعتبر قليلة وغير كافية لتوفير معلم مستأجر، وذلك بسبب كثرة المصروفات وتعدد بنود الاستهلاك من أنشطة وصيانة وقرطاسية وإدارية وشؤون الامتحانات وغيرها، وهذه النتيجة تتفق وبشكل كبير مع النتيجة السابقة لدرجة تطبيق هذه البنود، مما يؤكد وبشكل كبير على دقة هذه النتائج.

وكما جاءت الصعوبة "كثرة الأعباء في الشؤون الإدارية والمالية وقلة المتابعة للشركات الخاصة والمتعاقدة مع المدرسة" بالرتبة الثالثة وبنسبة تكرارات (89.0%) ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الكادر الإداري المتواجد والمعيّن في المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية، وتأتي هذه الأعباء وكثرتها من النظام نفسه حيث من أهدافه تقليل الأعمال ونقلها من المديريات التعليمية إلى المدارس، ويؤدي هذا إلى ضغوط في العمل لدى الكادر الإداري والتدريسي ويؤدي بدوره إلى قله المتابعة، مما قد يؤثر في انخفاض درجة تطبيق النظام، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحبسي (2007) حيث توصلت إلى أن مبدأ فوق العمل أكثر الأمور تطبيقاً مما يعني أن المدارس تعاني من كثرة الأعباء.

وتليها صعوبة "تدخل العلاقات الإنسانية مع منح الإجازات الطارئة لموظفي المدرسة وذلك على حساب أحكام قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية" حيث حصلت على نسبة تكرار (72.0%). ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود كادر إداري متخصص غير مدير المدرسة ومساعده لتعامل وتلقي الأوامر من مجلس إدارة المدرسة وتنفيذها بهذا الشأن، كما أن القوانين والصلاحيات المتاحة حالياً في هذا البند غير كفيلة لأن تعطي السلطة الكاملة لمدير المدرسة للتصرف وإعطاء الحلول المناسبة لذلك، وكما أن الأموال المخصومة من الموظفين ترجع إلى ميزانية الوزارة وليس ميزانية المدرسة وربما أيضاً دخول العاطفة والعلاقات الإنسانية والزمالة والأهلية لها دور في أن تتدخل في منح أو خصم الإجازات الطارئة لموظفي المدارس الذاتية. ولعل ذلك يعود إلى قله المساءلة الإدارية على المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية من قبل المديريات التعليمية وأيضاً قلة متابعة الجهات المعنية بالوزارة لنظام المساءلة الموجهة من المديريات إلى المدارس الذاتية.

هذا يتفق مع دراسة سلامة (2000)، ومع النموذج الأمريكي المشار إليه في العجمي (2008)، ودراسة الحبسي (2007) بتأسيس نظام للمحاسبة والمساءلة، وأيضاً يتفق مع دراسة جامعة جنوب كاليفورنيا، بأن تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة يتطلب إعادة بناء وتصميم جميع الجوانب التنظيمية في المدرسة، وأيضاً أن يمتلك أفراد المجتمع المدرسي سلطة حقيقية للتصرف في أمور الميزانية وشؤون الموظفين.

صعوبة "عدم وجود الكادر الإداري المتخصص" حصلت على تقدير ونسبة تكرار متوسطة ولعل ذلك يعود إلى قلّة الإمكانات ودرجات التعيين المرتبطة والمتزامنة مع تطبيق هذا النظام لاستقدام وشغر وظائف جديدة لم تكن موجودة في تلك المدارس، ثم تلتها صعوبة "تدخل وتسلط المديريات التعليمية في منح الإجازات الطارئة" وجاءت بنسبة متوسطة بمعدل (54.7%). ويعزو الباحث ذلك إلى عدم ثقة الجهات المسؤولة في تطبيق هذا البند من القرار الوزاري من قبل المدارس، وأيضاً قد يكون في ملاحظة المديريات والقسم المختص بشؤون الموظفين التساهل الكبير في إعطاء هذه الإجازات، مما قد يؤدي إلى كثرة غياب الموظفين وبالتالي قلة الانضباط المدرسي.

جاءت الصعوبة "موقع المدرسة والمكان الجغرافي للمنطقة لا يسمح بتأجير المقصف المدرسي أو أعمال النظافة للشركات الخاصة" بأقل تكرار وبمعدل صعوبة (3.7%)، واعتبر الباحث هذه النتيجة حالة خاصة وذلك قد يكون بسبب ظروف المنطقة والمؤسسات التعليمية لموقعها البعيد حيث لا تتوفر فيه الخدمات بشكل كبير، وأيضاً قد يكون أعداد السكان فيها قليل، فيكون الاعتماد على العمالة الفردية أكثر من التعاقد مع الشركات الخاصة.

2- الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية فيما يتعلق بمجال شؤون التعليم.

أشارت نتائج الدارسة في مجال شؤون التعليم أن الصعوبة "قلة الدعم المالي الخارجي لصرف النظارات الطبية في المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية" جاءت في المرتبة الأولى وبنسبة تكرار (91.0%). ويعزو الباحث ذلك إلى عدم استجابة المجتمع الخارجي والشركات والمؤسسات وأصحاب رؤوس الأموال بدعم تلك المدارس ولصرف النظارات الطبية، ولعل ذلك يعود إلى قلة وعي تلك المؤسسات الخاصة باستقلالية المدرسة. ثم تلتها وبتقدير مرتفع أيضاً الصعوبة"مركزية إعداد الامتحانات الفصلية للصفوف العليا" وبنسبة تكرار (88.0%). وقد يعود ذلك إلى مركزية الامتحانات العليا (مثلاً امتحانات الشهادة العامة)، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم التنسيق بين الدوائر المختصة في الوزارة بينها وبين الدوائر الموجودة في المديريات التعليمية.

وجاءت الصعوبة "عدم الأخذ برأي وتوصيات إدارة المدرسة في نقل المعلمين والإداريين من قبل المديريات التعليمية" بالمرتبة الثالثة وبنسبة تكرار(69.0%) وبمعدل متوسط نوعاً ما، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود التسلط الإداري من قبل المديريات التعليمية واعتبار آراء الموجهين الإداريين ومدراء المدارس شكلاً ظاهرياً فقط.

في حين جاءت الصعوبة "الخبرة البسيطة في عملية إصدار شهادات بدل فاقد" في المرتبة الأخيرة وبنسبة (7.0%). ويعزو الباحث ذلك إلى أن إصدار شهادات بدل فاقد ليس من مسؤوليات الغالبية العظمى من المعلمين، إنما يختص به معلم أو إداري واحد تناط به مسؤوليات إصدار تلك الشهادات.

3. الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية فيما يتعلق بمجال شؤون المشاريع والصيانة والخدمات.

أشارت نتائج الدراسة أن الصعوبة "عدم تغطية أرباح الجمعية التعاونية لتركيب خط هاتف إضافي للمدرسة" قد أخذت أعلى معدل بنسبة تكرار (92.5%)، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة أرباح الجمعيات التعاونية المدرسية في المدارس الذاتية وعدم تغطيتها تكلفة تركيب خط هاتف إضافي، وأيضا المصروفات المدرسية قد تأخذ أغلب الميزانية المالية وأرباح الجمعية.

جاءت الصعوبة "عدم وجود مساكن داخلية مرتبطة بالمدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية" في المرتبة الثانية وبنسبة تكرار (86.9%). ولعل سبب عدم وجود مساكن داخلية في أن النظام القديم الذي يعنى بربط مساكن داخلية بالمدارس قد انتهى وانتشرت المدارس في كل أنحاء السلطنة. ثم تلي هذه الصعوبة في الرتبة فقرة "متابعة تنفيذ عقود الصيانة مع الشركات المتعاقدة تكون من قبل المديريات والأقسام المختصة فيها وليس إدارات المدارس" وجاءت بنسبة تكرار (84.7%). ويعزو الباحث ذلك إلى تمسك المديريات بهذه الصلاحية وأيضا ربما عدم ثقة هذه الأقسام بالمتابعة الجادة من قبل إدارات المدارس، وربما أيضا قد يكون في عدم وعي هذه الأقسام والدوائر المختصة بنظام الإدارة المدرسية وبأحقية المدارس في متابعة هذه العقود.

ثم جاءت الصعوبتان "قلة إيرادات الجمعية وأرباحها مقارنة بالأموال المكلفة لإجراء عمليات الصيانة المدرسية" و"كثرة الأعباء الروتينية تقلل من متابعة العقود والشركات المتعاقدة لأعمال الصيانة" بأقل معدل من التكرارات وبنسبتين تقدران بـ (78.6%) و(11.3%) على التوالي. ويعزو الباحث ذلك الى كثرة المصروفات الإدارية، وقلة النسبة الموضوعة لبند الصيانة، وأيضا قد لا يتناسب المبلغ الموضوع للصيانة مع الأعمال الكبيرة، والتي تحتاج إلى

مبالغ طائلة. كما يعزو الباحث قلة متابعة العقود والشركات المتعاقدة لأعمال الصيانة إلى قلة الكادر الإداري المتواجد داخل المدارس مع كثرة الأعمال المطلوبة سواء الإدارية أم الفنية من أفراد العينة.

4. الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية فيما يتعلق بمجال شؤون الإشراف التربوي.

جاءت الصعوبات المتعلقة بهذا المجال بمعدلات تكرارات منخفضة حيث جاءت أعلى نسبة بمعدل (23.4%) وأقلها (6.7%) ويمكن ذكرها على التوالي "الخبرة القليلة عند المعلمين في إجراء المقابلات الشخصية للمعلم المستأجر" و"تدخل المشرفين الأكاديميين في آراء المعلمين الأوائل" و"يتم إجراء المقابلات للمعلمين المرشحين للعمل في المدارس الذاتية عن طريق المديريات التعليمية" وأيضا "أخذ الإذن المسبق لدعوة ذوي الخبرة والاختصاص لعقد الدورات والمشاغل اللازمة للمعلمين". ويعزو الباحث تواجد هذه الصعوبات إلى قلة التواصل بين المعلمين الأوائل والمعلمين عموماً وبين دائرة الإشراف التربوي في المديريات التعليمية، وبما فيها المشرفون التربويون، وأيضا ربما إلى قلة ثقة المشرفين في تقييم أداء المعلمين من قبل المعلمين الأوائل ولعل ذلك يعود إلى قلة إشراكهم في تقييم المعلمين سابقاً, وعدم أخذ آرائهم في تنقلات المعلمين سنوياً أو عندما تقتضي الحاجة.

التوصيات :

في ضوء النتائج التي تمخضت عنها هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- إعطاء صلاحيات أكبر لمدير المدرسة في ظل نظام الإدارة المدرسية الذاتية التي تتناسب مع حجم المسؤوليات والواجبات المطلوبة منه، وخاصة في مجال الشؤون الإدارية والمالية.
- نقل كل ما يتعلق بالموازنة المالية السنوية الموضوعة للمدارس الذاتية إلى إدارات المدارس وإعطائها حرية التصرف مع الالتزام بالقوانين المتبعة في ذلك وأيضاً متابعة تلك المدارس بشكل مستمر.
- دعم المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية مالياً؛ وذلك لكي تستطيع تعيين معلمين بالأجر اليومي مع متابعة هذا البند في حالة عدم استخدامه.
- تطبيق مبدأ المساءلة للمديريات التعليمية ولإدارات المدارس في حالة عدم تطبيق أي بند من بنود القرار الوزاري مع وضع الحوافز والامتيازات للمدارس وللإدارات المطبقة له بالشكل الجيد.
- زيادة عدد الكادر الإداري المتخصص ليتناسب مع حجم الأعمال والأعباء المنوطة به مع خصخصة العمل وتوزيعه، ليسهل متابعة ذلك من قبل الجهات المسؤولة.
- نشر الوعي الثقافي لدى المجتمع في سلطنة عُمان والمؤسسات الخاصة وذلك بنظام الإدارة المدرسة الذاتية والمدارس المطبقة لهذا النظام.
- زيادة البعثات الأكاديمية والمسلكية والدورات التدريبية لمديري المدارس المطبقة للنظام وكذلك الموجهين الإداريين الذين يشرفون على تلك المدارس، وذلك لتعريفهم بكل ما يستجد من

أعمال في نظام الإدارة المدرسية الذاتية ولكي ينعكس ذلك على تطبيق النظام مما يزيـد مــن فعاليته ويؤدي إلى رفعة التعليم وتحقيق الأهداف المنشودة من ذلك.

- إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بنظام الإدارة المدرسية الذاتيــة، حيــث أن الإدارة الذاتية لم تحظ بالقدر المطلوب من الدراسات العربية وقد تكاد تنعدم لحداثة هذا الموضوع.

- إجراء دراسة مقارنة بين المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية ومدارس لــم تطبق هذا النظام في سلطنة عمان، وأيضاً الأخذ بعين الاعتبار متغير المنطقة التعليميــة حــين أجرى أي دراسات أخرى بهذا الموضوع.

المراجع العربية

إبراهيم، خالد قدري.(1999). **الإدارة الذاتية والمحاسبية مدخل لرفع إنتاجية المدرسة الثانوية: دراسة مستقبلية**. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

أبو عاشور، خليفة مصطفى. (2002). معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية بني كنانة في الأردن. **مجلة جامعة دمشق، 18**(2)، 107-111.

احمد، احمد إبراهيم. (2001). **الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة**. الإسكندرية: دار المعارف الحديثة.

أحمد، أحمد إبراهيم. (2006). **نحو تطوير الإدارة المدرسية**: دراسات نظرية وميدانية. دار المعارف الحديثة: الإسكندرية.

الحبسي، حميده سالم. (2007). **واقع تطبيق بعض مبادئ مدخل الإدارة المفتوحة في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمُان.

الحريري، رافدة عمر. (2007). **إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة**. دار الفكر، عمّان.

حسين، سلامه عبدالعظيم. (2006). **الإدارة الذاتية ولامركزية التعليم** . الإسكندرية: دار الوفاء.

حويجان، ماهره فؤاد. (1995). **درجة تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، الأردن.

سلامة، عادل عبد الفتاح. (2000). الإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من انجلترا واستراليا وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية. **مجلة التربية والتنمية، القاهرة، 20**، 72-120.

الشحي، ابتسام. (2003). **إمكانية تطوير المدارس الثانوية في سلطنة عُمان في ضوء مدخل الإدارة المدرسية الذاتية.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

العبدالهادي، معالي والمسيليم،محمد. (1992). إيجابيات وسلبيات التوجه نحو اللامركزية في نظام التعليم العام في الكويت. **مجلة التربية، الكويت، 3**(10)، 103-130.

العجمي، محمد حسنين. (2008). **استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف.** عمّان: دار المسيرة.

العطشان، السنوسي عبد الرحمن. (1997). **المعوقات الإدارية التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية في ليبيا وعلاقتها برضاهم الوظيفي.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، أربد.

العلاق، بشير.(2008). **مبادئ الإدارة.** الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العمري، حيدر محمد.(1996). **مدى تنفيذ السياسات التربوية وانعكاس ذلك على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، اربد.

اللواتي، محمد شهاب. (1992). **المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عُمان: دراسة ميدانية.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، اربد.

المجلس الأعلى للتعليم. (2006). **المدارس المستقلة**. دولة قطر. من الموقع الالكتروني:

RetrievedDecember29,2007fromhttp://www.education.gov.qa/section/independent_schools

المديرية العامة للتربية والتعليم لمنطقة الباطنة جنوب. (2003). **وثائق الإدارة الذاتية**. سلطنة عمان.

نصير، هادية حمد. (2000). **درجة ممارسة الصلاحيات الفنية والإدارية والمالية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.

وزارة التربية والتعليم أ. (2006). **الوثيقة العامة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية**. سلطنة عُمان.

وزارة التربية والتعليم ب. (2006). الإدارة المدرسية الذاتية مزيد من الصلاحيات واللامركزية لمدارس السلطنة. **رسالة التربية، سلطنة عمان، 11**، 15-43.

المراجع الأجنبية

Abu-Duhou,Ibtisam.(1999). **School-based Management**. Paris, Unesco.

Bernard,Helga. (1994). **Evoluation of Educational Change and the Impact on School-Based Management: A Historical Study**. Unpublised PHD Thesis, Walden University.

Brazer, David. (2001). **Principal Choice and Teacher Participation in Site-Based Management: Four school Implement One Policy**. George Mason University.

Cheng,Y.C. (1996). **School effectiveness and School-Based Management: A mechanism for development**. London: The Falmer Press.

Cranston Neil.(1998). The Impact of School-Based Management on Primary School Principals:An Australian Perspective. **Journal of School Leadership,10**(3),p.214-232.

Delaney, Jerome G. (1997). **Principal leadership:Aprimary Factor in School-Based Management and School Improvement.**

Dorthy, Myers, & Robert, Stonehill. (1995).**School-Based Management.** WWW.ericae.net/edo/ed353688:htlm.

Flores, Jose Manuel.(1994).**AStudy of Teachers Involvement In school-Based Management and their perceptions of the Impact of school-Based Management on school Improvement** (School Reform).Unpublished EDD Thesis, Florida International University.

Gomage, D., & Sipple, P., Partridge, P. (1996). Research on school-Based Management in Victoria. **Journal of Educational**

Administration, 34(1), p.24-39.University of Newcastle, Australia.

Kemper, Elizabeth A, & Teddlie, Charles. (2000). Mandated School-Based Management in Texas: Exploring Implementation in Urban High Schools. **Journal of Teaching and Change,** 7(2), p. 172-200.

Kowalski,T. (1994). Site-Based Management, Teacher Empowerment and Unionism: Beliefs of Suburban School Principals. **Contemporary Education, 65**(4), p. 200-206.

Maguire, Thomas Frances. (1994). **School-Based Management Condition For Implementation: School Decision Making Decentralization**. Unpublished EDD Thesis, University of Massachusetts.

Phillips, Larry.(1998). **School-Based Management, Expectations and Outcomes: Edmonton public School 15 years After Implementation.** Unpublished MA Thesis, University of Alberta.

Robertson, Peter J & Briggs, Kerril. (1996). Improving Schools Through School-Based Management: An Examination of the Process of Change. **School Effectiveness and School Improvement, 9**(1), p. 28-55.

Szabo, John J.(1993). **Acomparative Study of Kentucky Secondary School Principals Attitudes on School governance after implementation of School-Pased Decision Making.** Unpublished EDD Thesis, Seton Hall University.

Villott, Connies. (1993). **A Status Study of School-Based Management in Elementary School in Missouri and Kansas.** Unpublished ED Thesis University of Missori.

الملاحق

ملحق رقم (1)

المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية في سلطنة عمان حسب المنطقة والجنس للعام الدراسي 2008/2007

المنطقة	رمز المدرسة	اسم المدرسة	الجنس
محافظة مسقط	1319	أحمد بن سعيد بن خلفان الخليلي للبنين الصفوف (11-12)	ذكور
محافظة مسقط	1515	حيل العوامل للبنات الصفوف (11-12)	اناث
الباطنة (شمال)	2101	صحار للتعليم الأساسي للبنين الصفوف (9-12)	ذكور
الباطنة (شمال)	2325	مريم بنت عمران للتعليم العام للبنات الصفوف (9-12)	إناث
الباطنة (جنوب)	3127	عثمان بن مظعون للتعليم الأساسي للبنين الصفوف (5-12)	ذكور
الباطنة (جنوب)	3203	الخليل بن أحمد الفراهيدي للتعليم الأساسي للبنين الصفوف (5-12)	ذكور
الداخلية	4215	عائشة أم المؤمنين للبنات الصفوف (11-12)	إناث
الداخلية	4501	الشيخ ماجد بن خميس للتعلم العام للبنين الصفوف (8-12)	ذكور
الشرقية (جنوب)	5123	الخنساء للبنات الصفوف (11-12)	إناث
الشرقية (جنوب)	5236	السلطان قابوس للتعليم العام للبنين الصفوف (9-10)	ذكور
الشرقية (شمال)	6111	سمية للتعليم الأساسي للبنات الصفوف (10-12)	إناث
الشرقية (شمال)	6301	المهنا بن جيفر للتعليم الأساسي للبنين الصفوف (9-12)	ذكور
محافظة البريمي	7101	عزان بن قيس للتعليم العام للبنين الصفوف (11-12)	ذكور
محافظة البريمي	7107	آمنة بن الإمام جابر بن زيد للتعليم للبنات الصفوف (11-12)	إناث
الظاهرة	7201	الإمام سيف بن سلطان للتعليم العام للبنين الصفوف (9-12)	ذكور
الظاهرة	7243	الغالية بنت ناصر للتعليم الأساسي للبنات الصفوف (9-12)	إناث
محافظة ظفار	8101	ظفار للبنين الصفوف (11-12)	ذكور
محافظة ظفار	8133	السعادة للتعليم العام للبنات الصفوف (10-12)	إناث
الوسطى	9201	محوت للتعليم الأساسي للبنين الصفوف (5-12)	ذكور
الوسطى	9301	بحر العرب للتعليم الأساسي للبنين الصفوف (5-12)	ذكور
محافظة مسندم	9601	أبو بكر الصديق للتعليم الأساسي للبنين الصفوف (5-10)	ذكور
محافظة مسندم	9605	خولة بنت الأزور للتعليم الأساسي للبنات الصفوف (5-12)	إناث

جامعة اليرموك   **ملحق رقم(2)**

كلية التربية

قسم الإدارة وأصول التربية

الأستاذ الدكتور / ....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.... وبعد

يقوم الباحث بدراسة عنوانها (درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عمان كما يراها الموجهون الإداريون والمعلمون ومدير تلك المدارس) استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة اليرموك في المملكة الأردنية الهاشمية.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعد الباحث استبانتين:

الأولى : عبارة عن أربع مجالات كما ورد في نص القرار الوزاري لنظام الإدارة المدرسية الذاتية يندرج تحت كل مجال عدة بنود وتهدف هذه الاستبانة عن كشف درجة تطبيق هذه المجالات والبنود في المدارس المطبقة لهذا النظام في سلطنة عمان.

الثانية : عبارة عن أسئلة مفتوحة تدل على ما هي الصعوبات الموجودة في تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية والبنود التي تندرج تحتها، وتهدف هذه الاستبانة للكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في مدارس سلطنة عمان.

يرجى التكرم بالحكم على صدق الأداة ، لما لكم من باع طويل ، وخبرة كبيرة ، ومعرفة غزيرة في ميدان الإدارة التربوية وذلك بتحديد مدى ارتباط العبارات بمحورها التي تنتمي إليه، ومدى ملائمة صياغة هذه العبارات مع التكرم بإضافة أي تعديل ترونه مناسب لموضوع الاستبيانين .

ولكم منا جزيل الشكر على تعاونكم

الباحث

معلومات عامة

يرجى وضع علامة (x) في المكان المناسب

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

- الخبرة العملية :

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوا ت

- المؤهل العلمي :

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير فأكثر

- الوظيفة :

☐ موجه إداري/موجهة إدارية

☐ مدير / مديرة مدرسة

☐ معلم / معلمة

استبانه (1)

- يرجى وضع علامة (×) في المربع المناسب

م	العبـــــــــارة	مدى ارتباط العبارة بالمحور الذي تنتمي إليه		صياغة العبارة		التعديل المقترح إن وجد
		ترتبط	لا ترتبط	ملائمة	غير ملائمة	
أولاً: الشؤون الإدارية والمالية :-						
1	التعاقد بأجر مقطوع أو بالحصة مع معلمين للتدريس مؤقتا بدلا من معلمي المدرسة الذين يحصلون على إجازات طويلة ،على أن توفر تكلفة التعاقد من حصة المدرسة من أرباح الجمعية التعاونية المدرسية.					
2	منح الإجازة الطارئة لموظفي المدرسة وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية.					
3	إصدار استمارات التحويل للمراكز الصحية ، والرسائل الموجهة للشرطة لاستخراج رخص قيادة السيارات.					
4	تعيين أحد الحاصلين على الشهادة العامة للتعليم العام للعمل بالجمعية التعاونية المدرسية نظير أجر شهري مقطوع يحدد وفق الأسس المعمول بها في هذا الشأن.					
5	إجراء المناقلة بين بنود موازنة المدرسة من أرباح الجمعية المدرسية ، واستحداث بنود صرف جديدة عند الضرورة حسب ظروف المدرسة.					
6	توقيع الشيكات الخاص ة بالجمعية التعاونية المدرسية بالاشتراك مع أمين صندوق الجمعية.					
7	مخاطبة البنوك لاستخراج دفتر الشيكات.					
8	سحب نسبة الأرباح المقررة للطلبة المساهمين بالجمعية التعاونية المدرسية ، وتوزيعها عليهم في نهاية العام الدراسي.					
9	المشاركة في وضع و تعديل بنود العقود التي تبرم مع الشركات التي تتعامل مع الجمعية التعاونية المدرسية.					
10	متابعة التزام الشركات في تنفيذ العقود وإخطار الشركات بالملاحظات في هذا الشأن.					

م	العبـــــــــارة	مدى ارتباط العبارة بالمحور الذي تنتمي إليه		صياغة العبارة		التعديل المقترح إن وجد
		ترتبط	لا ترتبط	ملائمة	غير ملائمة	
	تابع الشؤون الإدارية والمالية :-					
11	السماح للجمعية التعاونية المدرسية ببيع أدوات مدرسية ، أو إضافة أي صنف غذائي تراه مناسباً على أن يكون مطابقاً للمواصفات المقررة.					
12	الترخيص للجمعية التعاونية المدرسية بممارسة عملها طول اليوم الدراسي على ألا يتعارض ذلك مع سير العملية التعليمية .					
13	الإسناد المباشر للشركات فيما يتعلق بنشاط الجمعية التعاونية المدرسية على أن يتم ذلك بالتنسيق مع دائرة الشؤون الإدارية والمالية بالمنطقة وطبقاً للنظم المعمول بها.					
14	متابعة انضباط شركات النظافة بالمدارس في تنفيذ التزاماتها ، وتوجيه الملاحظات اللازمة إليها .					
15	إعداد سندات صرف الكتب المدرسية ، ومتابعة الاستلام من المخازن .					
	ثانياً: شؤون الطلاب والامتحانات والأنشطة والتوجيه الإداري :-					
16	تحويل الطلاب إلى المراكز الصحية لتوقيع الكشف الطبي عليهم والحصول على تقارير عن الحالة الصحية.					
17	نقل الطلاب بين المدرسة والمدارس الحكومية الأخرى داخل المنطقة التعليمية بعد التنسيق مع تلك المدارس، وإخطار المنطقة بذلك.					
18	إجراء اللازم لتصحيح الأخطاء المادية التي قد تقع في أسماء الطلبة بناء على طلب أولياء الأمور ووفقاً للنظام المعمول به، مع إبلاغ المنطقة بذلك.					
19	إصدار شهادات بدل فاقد لنتيجة أداء طالب للتسجيل بتعليم الكبار.					

إجراءات أخرى يرجى ذكرها

م	العبارة	مدى ارتباط العبارة بالمحور الذي تنتمي إليه		صياغة العبارة		التعديل المقترح إن وجد
		ترتبط	لا ترتبط	ملائمة	غير ملائمة	
تابع/ شؤون الطلاب والامتحانات والأنشطة والتوجيه الإداري						
20	اتخاذ الإجراءات اللازمة لإعداد وطباعة ومراجعة الامتحانات الفترية والفصلية لصفوف المدرسة حسب الضوابط الصادرة من دائرة التقويم التربوي.					
21	توجيه الدعوة إلى الشخصيات العامة لرعاية الاحتفالات والفعاليات التي تقيمها المدرسة حسب القواعد الصادرة في هذا الشأن.					
22	تشكيل لجنة من المختصين بالمدرسة لإجازة النصوص المسرحية والشعرية حسب الضوابط التي يضعها قسم الأنشطة المدرسية بالمنطقة.					
23	تنفيذ برنامج الرحلات المدرسية بالتنسيق مع الجهة التي تستهدفها الرحلة.					
24	إقامة الأيام المفتوحة والاحتفالات والمناشط والمعارض للضوابط المقررة في هذا الشأن، مع إخطار المنطقة بذلك.					
25	مخاطبة محلات بيع النظارات لصرف النظارة الطبية وفق النظام المتبع.					
26	إقامة المشاغل والدورات التدريبية للعاملين بالمدرسة					
27	رفع التوصيات للمنطقة بشأن نقل المعلمين والإداريين من المدرسة وإليها في ضوء ظروف واحتياجات المدرسة.					
ثالثاً: شؤون المشاريع والصيانة والخدمات :-						
28	متابعة تنفيذ عقود الصيانة مع الشركات المتعاقدة، وتوجيه الملاحظات إليها مع مراعاة عدم تحميل الوزارة التزامات مالية إضافية.					

إجراءات أخرى يرجى ذكرها

____

____

م	العبـــــــارة	مدى ارتباط العبارة بالمحور الذي تنتمي إليه		صياغة العبارة		التعديل المقترح إن وجد
		ترتبط	لا ترتبط	ملائمة	غير ملائمة	
تابع / شؤون المشاريع والصيانة والخدمات						
29	تكليف المتخصصين بعمليات الصيانة البسيطة للمرافق المدرسية مثل الطلاء والأعمال الصحية، وكذلك القيام بإصلاح الأجهزة الكهربائية وذلك خصماً من موازنة المدرسة من أرباح الجمعية التعاونية المدرسية.					
30	التنسيق مع شركات الحاسوب وقسم الحاسوب في المنطقة مباشرة لإجراء عمليات الصيانة والإصلاح لأجهزة الحاسوب.					
31	تجديد عقود الحافلات المدرسية وفقاً للنظام المعمول بها على ألا يترتب على ذلك أية التزامات مالية إضافية.					
32	اعتماد كشوف وبطاقات الحافلات المدرسية					
33	اتخاذ إجراءات تركيب خط هاتف إضافي للمدرسة عند الضرورة شريطة تغطية الكلفة من أرباح الجمعية التعاونية.					
34	التنسيق مع مشرفي السكن لحل المشكلات الإسكان، والإشراف على المساكن في حالة وجودها بالمدرسة.					
رابعاً: شؤون الإشراف التربوي :-						
35	أخذ رأي المعلمين الأوائل عند إعداد تقارير كفاية المعلمين.					
36	إجراء مقابلات المعلمين المرشحين للعمل في المدرسة بالحصة أو بالأجر المقطوع، وذلك بالاشتراك مع المختصين بالمدرسة.					
37	دعوة ذوي الخبرة والاختصاص لعقد الدورات التدريبية اللازمة للمعلمين بالمدرسة ،وذلك بعد استشارة قسم التدريب بالمنطقة حول المدعوين.					
38	الاتصال المباشر مع الدوائر المعنية بالمنطقة التعليمية					

إجراءات أخرى يرجى ذكرها

الاستبانة (2)

الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية

تهدف هذه الاستبانة للكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق كل بند من بنود مجالات نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة لهذا النظام في سلطنة عمان، وأيضاً أي صعوبات أخرى تواجه هذا التطبيق من النواحي الإدارية والفنية. وهذه الاستبانة عبارة عن أسئلة مفتوحة تطرح على أفراد العينة فنرجو الإجابة عليها كاملة.

السؤال الأول: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق كل بند من بنود مجال الشؤون الإدارية والمالية في نظام الإدارة المدرسية الذاتية؟

....

....

....

....

السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق كل بند من بنود مجال شؤون الطلاب والامتحانات والأنشطة والتوجيه الإداري في نظام الإدارة المدرسية الذاتية؟

....

....

....

....

السؤال الثالث: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق كل بند من بنود مجال شؤون المشاريع والصيانة والخدمات في نظام الإدارة المدرسية الذاتية؟

....

....

....

....

السؤال الرابع : ما الصعوبات التي تواجه تطبيق كل بند من بنود مجال شؤون الإشراف التربوي في نظام الإدارة المدرسية الذاتية؟

....

....

....

....

السؤال الخامس: صعوبات أخرى تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية من وجهة نظرك نرجو ذكرها.

....

....

....

....

....

ملحق رقم (3)

أسماء المحكمين لاستبانة الدراسة الأولية

م	الاسم	التخصص	مقر العمل
1	د.عمر خصاونه	أصول تربية	جامعة اليرموك/ الأردن
2	د.محمد صالح بني هاني	إدارة تربوية	جامعة اليرموك/ الأردن
3	د.موسى أبو دلبوح	إدارة تربوية	جامعة اليرموك/ الأردن
4	أ.د.عايد حمدان الهرش	تكنولوجيا التعليم	جامعة اليرموك/ الأردن
5	أ.د.محمد محمود الخوالده	إدارة تربوية	جامعة اليرموك/ الأردن
6	د.علي الشعيلي	طرق تدريس	جامعة السلطان قابوس/ سلطنة عمان
7	د.سالم سعيد البحري	العلوم الإنسانية	مديرية التربية والتعليم بالبريمي
8	د.عوده المجالي	إدارة تربوية	جامعة صحار/ سلطنة عمان
9	د.محمد خلفان الرواي	إدارة تربوية	جامعة الإمارات العربية المتحدة
10	د.حسن عيسى الخميري	إدارة تربوية	جامعة الإمارات العربية المتحدة
11	د.خليفه عاشور	إدارة تربوية	جامعة الإمارات العربية المتحدة
12	د.أشرف محرم	إدارة تربوية	جامعة الإمارات العربية المتحدة

ملحق رقم(4)

الأخوة والأخوات الكرام

تحية طيبة وبعد.....

يجري الباحث دراسة بعنوان" درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عمان كما يراها الموجهون الإداريون والمعلمون ومديرو تلك المدارس" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في كلية التربية بجامعة اليرموك في المملكة الأردنية الهاشمية. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانتين:

الأولى: تكشف درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عمان، وهي مكونة من أربع مجالات كما ورد في نص القرار الوزاري ويندرج تحت كل مجال عدة بنود.

الثانية: تكشف عن الصعوبات التي يواجهها تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في سلطنة عمان وتحول دون العمل به، وهي عبارة عن أسئلة مفتوحة .

لذا يرجو الباحث تعبئة هاتين الاستبانتين وذلك بوضع إشارة (×) أمام درجة الموافقة التي ترونها والتي تعبر عن رأيكم في الاستبانة الأولى والإجابة على أسئلة الإستبانة الثانية بكل واقعية، علما بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستتعامل بالسرية التامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي .

شاكرا اهتمامكم وتعاونكم

الباحث

جمال بن سالم بن راشد الغافري

معلومات عامة

يرجى وضع علامة (x) في المكان المناسب

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

- الخبرة العملية :

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوا ت

- المؤهل العلمي :

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير فأكثر

- الوظيفة :

☐ موجه إداري/موجهة إدارية

☐ مدير / مديرة مدرسة

☐ معلم / معلمة

استبانه (1)- يرجى وضع علامة (×) في المربع المناسب

م	العبـــــــــارة	درجة التطبيق				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
أولاً: درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية فيما يتعلق بالشؤون الإدارية والمالية:						
1	التعاقد بأجر مقطوع مع معلمين للتدريس بدل من معلمي المدرسة الذين يحصلون على إجازة طويلة.					
2	توفير تكلفة التعاقد مع المعلم المستأجر من أرباح الجمعية المدرسية.					
3	منح الإجازة الطارئة لموظفي المدرسة وفقا لأحكام قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية.					
4	إصدار استمارات التحويل للمراكز الصحية.					
5	إصدار رسائل موجهة للشرطة لاستخراج رخص قيادة السيارات.					
6	تعيين أحد الحاصلين على الشهادة العامة للتعليم العام للعمل بالجمعية التعاونية المدرسية.					
7	إجراء المناقلة بين بنود موازنة المدرسة من أرباح الجمعية المدرسية.					
8	استحداث بنود صرف جديدة في موازنة المدرسة عند الضرورة.					
9	توقيع الشيكات الخاصة بالجمعية التعاونية المدرسية بالاشتراك مع أمين صندوق الجمعية.					
10	مخاطبة البنوك لاستخراج دفتر الشيكات.					
11	سحب نسبة الأرباح المقررة للطلبة المساهمين بالجمعية التعاونية المدرسية ، وتوزيعها عليهم.					
12	المشاركة في وضع تعديل بنود العقود التي تبرم مع الشركات التي تتعامل مع الجمعية التعاونية المدرسية.					
13	متابعة التزام الشركات التي تتعامل مع الجمعية المدرسية.					
14	إخطار الشركات التي تتعامل مع الجمعية المدرسية بالملاحظات كتابيا في حالة عدم التزامها بالعقود.					
15	بيع أدوات مدرسية في الجمعية التعاونية المدرسية.					
16	إضافة أصناف غذائية مناسبة مطابقة للمواصفات المقررة.					
17	تمارس الجمعية التعاونية أعمالها طوال اليوم الدراسي.					
18	إسناد عمل الجمعية التعاونية لأحد الشركات على أن يتم التنسيق مع الشؤون الإدارية والمالية بالمنطقة.					
19	متابعة انضباط عمل شركة النظافة بالمدرسة.					

م	العبـــــــــارة	درجة التطبيق				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
تابع/ درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية فيما يتعلق بالشؤون الإدارية والمالية:						
20	توجيه الملاحظات اللازمة لشركة النظافة بالمدرسة كتابيا في حالة عدم التزامها.					
21	إعداد سندات صرف الكتب المدرسية.					
22	متابعة استلام الكتب المدرسية من المخازن.					
ثانيا: درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية فيما يتعلق بشؤون التعليم (شؤون الطلاب، الامتحانات، الأنشطة، والتوجيه الإداري):						
23	تحويل الطلاب إلى المراكز الصحية للحصول على تقارير عن الحالة الصحية.					
24	نقل الطلاب بين المدرسة والمدارس الحكومية الأخرى داخل المنطقة مع إخطار المنطقة بذلك.					
25	تصحيح الأخطاء التي قد تقع في أسماء الطلبة بناء على طلب أولياء الأمور، مع إخطار المنطقة بذلك.					
26	إصدار شهادات بدل فاقد لنتيجة أداء طالب.					
27	إعداد وطباعة الامتحانات الفترية لصفوف المدرسة حسب الضوابط المعمول بها.					
28	إعداد وطباعة الامتحانات الفصلية لصفوف المدرسة حسب الضوابط المعمول بها.					
29	مراجعة الامتحانات الموضوعة من قبل المدرسة عن طريق المعلم الأول (المشرف المقيم).					
30	توجيه الدعوة بشكل مباشر إلى الشخصيات العامة لرعاية الاحتفالات والفعاليات التي تقيمها المدرسة.					
31	تشكيل لجنة من المختصين بالمدرسة لإجازة النصوص المسرحية حسب الضوابط الموضوعة.					
32	تشكيل لجنة من المختصين بالمدرسة لإجازة النصوص الشعرية حسب الضوابط الموضوعة.					
33	تنفيذ برنامج الرحلات المدرسية بالتنسيق مع الجهة التي تستهدفها الرحلة.					
34	إقامة الأيام المفتوحة والمناشط مع الالتزام بالضوابط المقررة في هذا الشأن، وإخطار المنطقة بذلك.					
35	مخاطبة محلات بيع النظارات لصرف النظارة الطبية وفق النظام المتبع.					
36	إقامة المشاغل للعاملين بالمدرسة.					

م	العبـــــارة	كثيرة جدا	كثيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
		درجة التطبيق				
تابع/ درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية فيما يتعلق بشؤون التعليم:						
37	إقامة الدورات التدريبية للعاملين بالمدرسة.					
38	رفع التوصيات للمنطقة بشأن نقل المعلمين من المدرسة وإليها.					
39	رفع التوصيات للمنطقة بشأن نقل الإداريين من المدرسة وإليها.					
ثالثا: درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية فيما يتعلق بشؤون المشاريع والصيانة والخدمات:						
40	متابعة تنفيذ عقود الصيانة مع الشركات المتعاقدة، وتوجيه الملاحظات إليها.					
41	تكليف المتخصصين بعمليات الصيانة للمرافق المدرسية؛ وذلك خصماً من موازنة المدرسة.					
42	التنسيق مع شركات الحاسوب وقسم الحاسوب في المنطقة مباشرة؛ لإصلاح أجهزة الحاسوب.					
43	تجديد عقود الحافلات المدرسية وفقاً للنظام على الا يترتب على ذلك أي التزامات مالية إضافية.					
44	اعتماد كشوف وبطاقات الحافلات المدرسية.					
45	تركيب خط هاتف إضافي للمدرسة شريطة تغطية الكلفة من أرباح الجمعية التعاونية.					
46	التنسيق مع مشرفي السكن لحل مشكلات الإسكان.					
47	الإشراف على المساكن التابعة للمدرسة.					
رابعا: درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية فيما يتعلق بشؤون الإشراف التربوي:						
48	أخذ رأي المعلمين الأوائل عند إعداد تقارير كفاية المعلمين.					
49	إجراء مقابلات المعلمين المرشحين للعمل في المدرسة بالحصة أو بالأجر المقطوع.					
50	دعوة ذوي الخبرة والاختصاص لعقد الدورات التدريبية اللازمة للمعلمين بالمدرسة.					
51	الاتصال المباشر مع الدوائر المعنية بالمنطقة.					

الاستبانة (2)

الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية

تهدف هذه الاستبانة للكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق كل بند من بنود مجالات نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة لهذا النظام في سلطنة عمان، وأيضاً أي صعوبات أخرى تواجه هذا التطبيق من النواحي الإدارية والفنية. وهذه الاستبانة عبارة عن أسئلة مفتوحة تطرح على أفراد العينة فنرجو الإجابة عليها كاملة.

السؤال الأول: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق كل بند من بنود مجال الشؤون الإدارية والمالية في نظام الإدارة المدرسية الذاتية؟

....

....

....

....

السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق كل بند من بنود مجال شؤون الطلاب والامتحانات والأنشطة والتوجيه الإداري في نظام الإدارة المدرسية الذاتية ؟

....

....

....

....

السؤال الثالث: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق كل بند من بنود مجـــال شـــؤون المـــشاريع والصيانة والخدمات في نظام الإدارة المدرسية الذاتية؟

....

....

....

....

السؤال الرابع : ما الصعوبات التي تواجه تطبيق كل بند من بنود مجال شـــؤون الإشـــراف التربوي في نظام الإدارة المدرسية الذاتية؟

....

....

....

....

السؤال الخامس: صعوبات أخرى تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية من وجهـــة نظـــرك نرجو ذكرها.

....

....

....

....

....

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

الرقم: ر أ /١٠٧/٥٠/ ٨١٠٠٠٠
التاريخ: ١٧ ربيع ١ / ١٤٢٩ هـ
الموافق: ٢٠٠٨/٣/٢٥ م

دائرة رئاسة الجامعة

معالي وزير التربية والتعليم الاكرم

سلطنة عُمان

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الطالب جمال بن سالم الغافري بدراسة بعنوان " درجة تطبيق نظام الادارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عُمان كما يراه الموجهون الاداريون والمعلمون ومديرو تلك المدارس" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية وتستدعي الدراسة جمع معلومات وتوزيع الاستبانة المرفقة على الموجهون الاداريون ومدراء ومعلمي المدارس التي تعمل على تطبيق نظام الادارة المدرسية الذاتية.

أرجو التكرم بالموافقة وتسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه .

شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام

رئيس الجامعة

أ.د محمد ابو قديس

تلفون: ٩٦٢ ٢ ٧٢١١١١١ فاكس: ٩٦٢٢٧٢٧٤٧٢٥ اربد- الأردن
Tel:962-2-7211111 Fax:962-2-7274725 Irbid-Jordan Email:yarmouk@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

13/04/2008 15:26 225403 TRAINING PAGE 01
13/04/2008 09:05

استبانة للأستاذ / جمال الغافري

NO.134 D3

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم : ص ت م ف ٤٧٦
التاريخ : ٩ / ٤ / ١٤٢٩ هـ الموافق : ١٥ / ٤ / ٢٠٠٨م



سلطنة عُمان
وزارة التربية والتعليم
المكتب الفني للدراسات والتطوير

الفاضل / مدير عام المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار المحترم

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع : تسهيل مهمة باحث

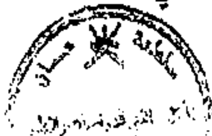
أود إفادتكم بأن الفاضل / جمال بن سالم الغافري – طالب دراسات عليا ماجستير بجامعة اليرموك تخصص إدارة تربوية ويرغب بإجراء دراسة حول (درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عمان كما يراها الموجهون الإداريون والمعلمون ومديرو تلك المدارس) ويرغب المذكور في تطبيق أداة الدراسة على الموجهين الإداريين ومديري المدارس والمعلمين بمنطقتكم.

عليه المرجو التكرم بتسهيل مهمة الباحث لتطبيق أدوات دراسته، وفي حالة وجود أي استفسار يمكنكم الاتصال بالباحث مباشرة على هاتف رقم (٩٩٨٨٠٠٢٨).

شاكرة لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام ،،،

د. سناء بنت سبيل البلوشية
المديرة العامة للمركز الوطني للتوجيه المهني
المكلفة بأعمال مدير المكتب الفني للدراسات والتطوير



المكتب الفني للدراسات والتطوير - ص.ب : ٣ - الرمز البريدي ١١٣ - وزارة التربية والتعليم - البريد الإلكتروني tosd@moe.gov.om
هاتف : ٢٤٧٩٢٥٤١ فاكس : ٢٤٧٧٢٠٧٤

Abstract

Al-Ghafri, Jamal S. The Application Degree of School self Administration System and the Difficulties Facing this Application in Oman as Perceived by Supervisors, Teachers, and Principals. Master study, Yarmouk university, 2008 (Advisor: Dr. Kaed Salamah).

The study examined the application degree of school self-administration system and the difficulties facing this application in Oman as perceived by supervisors, teachers and principals. The study population consisted of (22) schools principals, (18) supervisors and (1284) teachers from schools implementing school self-administration system. The researcher distributed two questionnaires on all supervisors and school principals implementing this system and on a sample consisting of (260) teachers. The first qestionnaire consisted of (51) items and distributed on the following domains: financial and administrative affairs, educational affairs, projects, maintenance and services affaires, and educational supervision. The second questionnaire was(5) open-ended questions designed to detect the difficulties related to the application of school self administration system.

The findings of the study indicated medium application degree for school self administration system on all study domains. Educational

affairs ranked first, M= 3.79, then educational supervisions projects, maintenance and services, financial and administrative affaires "M= 3.28" respectively Significant differences were found in school self administration system due to gender on all domains and instrument, in favor of females. No significant difference were found in projects, maintenance and services domains, No significant difference were found due to education level on all study domains and whole instrument except for educational affairs domain significant difference were found between master degree or more holders and BA and diploma holders, in favor of BA and diploma holders, while no significant difference were found due to experience and position findings showed many difficulties facing the application of school self administration system. The study concluded with some recommendations.

key words: school self administration system supervisors, teachers principals, self administration schools.